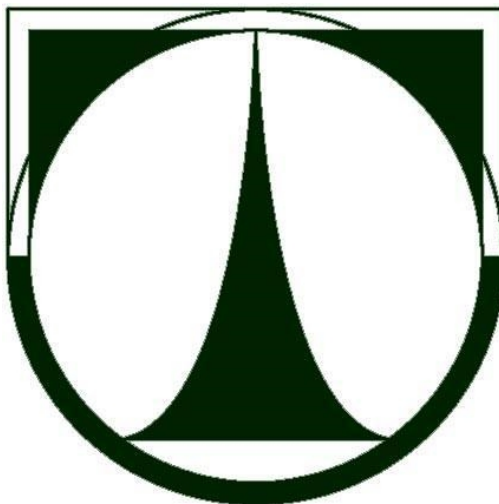


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Petra Matějovská

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Optimalizace v ekonomickém a finančním řízení projektů v automobilovém průmyslu

Optimization in economic and financial management of projects in automotive industry

DP-EF-KFÚ-2012-27

Bc. Petra Matějovská

Vedoucí práce: Ing. Olga Malíková, Ph.D., katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Jindřiška Rysová, Industry Automation Services

Počet stran: 120

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon
. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Berou na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských
práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si v domě
povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne
požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě
konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

Bc. Petra Matějovská

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Olze Malíkové, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, za ochotu, cenné rady a připomínky. Dále děkuji Ing. Jindřišce Rysové za vstřícnou spolupráci a praktické poznatky z praxe a také mé rodině a blízkým za podporu a pochopení.

Anotace

Tato diplomová práce na téma Optimalizace v ekonomickém a finančním řízení projekt v automobilovém průmyslu se zaměřuje na finanční aspekty projektového managementu. V průběhu celé práce se prolínají teoretická východiska s poznatky z podnikové praxe, což umožní z teoretického i praktického hlediska zachytit klíčové oblasti ekonomického vedení projektů, především problematiku plánování a kontroly nákladů, řízení rizik se zaměřením na rizika nových, správu pohledávek a závazků, optimalizaci cash flow a eliminaci negativních vlivů na finanční výsledek projektu. Ve své praktické části odhaluje slabá místa současného procesu finančního vedení projektů ve vybrané společnosti působící v automobilovém průmyslu a nabízí řadu opatření ke zlepšení s dopadem na výsledek projektu.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, životní cyklus projektu, kalkulace, řízení rizik, nové riziko, finanční deriváty, pohledávky, závazky, nedokončená výroba, zdroje financování, cash flow.

Annotation

This diploma thesis, Optimization in economic and financial management of projects in automotive industry, focuses on the financial aspects of project management. Along with theoretical solutions there is business practice, which allows the theoretical and practical point of view to capture key areas of economic management projects, in particular, planning and cost control, risk management, focusing on foreign exchange risks, managing receivables and liabilities, optimization of cash flow and eliminating negative impacts on the financial result of the project. The aim of the practical part of the thesis is to reveal the weaknesses of the current process of financial management projects in the chosen company in the automotive industry. It also provides measures for improvement in the company with their impact on project result.

Key Words

Project management, project, project life cycle, calculation, risk management, currency risk, financial derivatives, receivables, liabilities, work in progress, sources of financing, cash flow.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a zna ek.....	13
Úvod	16
1 Teoretický úvod do projektového managementu	18
1.1 Projektový management	18
1.2 Projekt	19
1.2.1 Charakteristické rysy projektu.....	20
1.2.2 Trojimperativ.....	22
1.3 Životní cyklus projektu	25
2 Charakteristika vybrané společnosti	27
2.1 Automobilový průmysl coby významná oblast působnosti ABC, s.r.o.	28
2.2innost projektového oddělení.....	30
3 Deskripce projektových fází a inností se zaměřením na finanční aspekty projektového řízení.....	33
3.1 Iniciace	33
3.2 Plánování.....	34
3.2.1 Plánování dimenze provedení.....	34
3.2.2 Plánování dimenze času	35
3.2.3 Plánování dimenze náklad	36
3.2.4 Tvorba externí prodejní ceny.....	39
3.2.5 Plánování rizik.....	40
3.2.6 Současný způsob plánování nákladů a cen a návrh na zlepšení	40
3.3 Realizace projektu, řízení a koordinace projektových prací	42
3.3.1 Evidence projektu v průběhu realizace	43
3.4 Monitorování a kontrola.....	46
3.4.1 Controlling projektu a doporučení ke zlepšení.....	48
3.5 Předání a ukončení projektu	49
3.5.1 Účetní uzavření projektu	50
3.5.2 Zpětná vazba po ukončení projektu.....	51

4	ízení rizik projekt	52
4.1	Vztah k riziku	53
4.2	Identifikace a m ění rizik.....	54
4.3	len ění rizik a ochrana proti nim	54
4.4	Risk management projekt ve spole nosti ABC, s.r.o.	57
4.4.1	Právní rizika	59
4.4.2	M ěnová rizika	61
5	Analýza vybraných položek finan ního výkaznictví s ohledem na projektová specifika	81
5.1	Pohledávky	81
5.1.1	ízení pohledávek.....	82
5.1.2	Pozd ěhrazené a nedobytné pohledávky	87
5.1.3	Vymáhání pohledávek.....	87
5.1.4	Projektová specifika v oblasti pohledávek	88
5.1.5	Sou asný stav a návrh opat ění ke zlepšení	89
5.2	Závazky z obchodních vztah	92
5.2.1	Sou asný stav a návrh optimalizace.....	92
5.3	Zp soby financování a cash management.....	96
5.3.1	len ění finan ních zdroj	96
5.3.2	Cash pooling jako nástroj ízení hotovosti.....	99
5.3.3	Zp sob financování a platební styk ve spole nosti ABC, s.r.o.	102
5.4	Rezervy.....	103
5.4.1	Sou asný stav a návrh opat ění ke zlepšení	104
5.5	Cash flow.....	107
5.5.1	Metody zjiš ování cash flow	108
5.5.2	Struktura výkazu cash flow	109
5.5.3	Projektová specifika v oblasti cash flow a doporu ění ke zlepšení	110
	Záv ěr.....	112
	Seznam použité literatury	115

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Trojimperativ</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2: D sledky trojimperativu</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3: Vývoj tržeb a zisku ve společnosti ABC, s.r.o.</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 4: Vývoj ukazatel v projektovém odd lení.....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 5: Project builder</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 6: P ehled hodnot projektu</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 7: P ehled hodnot projektu po uskute n ní dí í fakturace</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 8: Plánované versus skute né náklady projektu</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 9: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 10: Výplatní k ívky pohledávky a závazku v eurech</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 11: Dlouhá a krátká pozice p í forwardovém obchodu</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 12: Kupní a prodejní opce</i>	<i>72</i>
<i>Obr. 13: Pohledávky projektového odd lení</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 14: Zero balance pooling</i>	<i>101</i>
<i>Obr. 15: Vztah rozvahy, výkazu Z/Z a p ehledu cash flow.....</i>	<i>107</i>

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: České automobilky</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 2: Seznam rizik projekt</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 3: Příiny rizik.....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 4: Hlavní rizikové oblasti v rámci projektového managementu firmy ABC, s.r.o.....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 5: Netting</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 6: Prodejní a kupní opce</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 7: Výchozí předpoklady modelového příkladu jištění pomocí nového forwardu ...</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 8: Fakturace s 0 % DPH – jištění novým forwardem.....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 9: Fakturace s 0 % DPH – bez jištění novým forwardem</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 10: Fakturace s 20 % DPH – bez jištění novým forwardem</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 11: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem bez hodnoty DPH</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 12: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem v etní hodnoty DPH</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 13: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem (hodnota DPH zajištění na až v den fakturace)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 14: D sledky pozdních plateb dodavatel</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 15: Dodavatelské skonto</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 16: Rezerva na garanci</i>	<i>105</i>

Seznam zkratek a značek

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
CPA	cena podkladového aktiva
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
CZK	česká koruna
CNB	česká národní banka
DPH	daně z přidané hodnoty
DS	doba splatnosti ve dnech
EBF	European Banking Federation
EBIT	Earnings before Interest and Tax – zisk před úroky a zdaněním
EUR (€)	euro
EURIBOR	The Euro Interbank Offered Rate – úroková sazba na zahraniční depozita
FOREX	Foreign Exchange Market – mezinárodní trh
FX	sjednaný forwardový kurz
FR	aktuální forwardový kurz
FW	mezinárodní forward
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
i	úroková míra
i_D	úroková sazba na domácí depozita
i_F	úroková sazba na zahraniční depozita
IFRS	International Financial Reporting Standards – Mezinárodní standardy finančního výkaznictví
INCOTERMS	The International Commercial Terms – Mezinárodní pravidla pro výklad obchodních doložek
I_s	sazba skonta z ceny v relativním vyjádření
I_{rs}	ekvivalent roční úrokové míry
ISO	International Standard Organisation – Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
KR	kurzový rozdíl
KS PP	konečný stav peněžních prostředků
LS	lehota pro poskytnutí skonta ve dnech

mil.	milion
MJ	milionová jednotka
n	počet let
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification – Specifikace pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci
OP	opční prémie
OTC	Over the counter – označení mimoburzovního trhu
P	reálná hodnota forwardové koupě EUR za CZK
p. a.	per annum, za rok
PERT	Projekt Evaluation and Review Technique – metoda hodnocení a kontroly projektu
PMI	Project Management Institute – profesní sdružení firem a projektových manažerů
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge – standard vytvářený a udržovaný PMI
PP	peněžní prostředky
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate – úroková sazba na domácí depozita
PS PP	počáteční stav peněžních prostředků
RC	realizační (sjednaná) cena opce
RH _{FW}	reálná hodnota minového forwardu
.	ádek
SAP	Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat
Sb.	sbírka
SR	aktuální (spotový) kurz
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats – matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
t	počet dnů do doby realizace kontraktu (u forwardu); čas (u opcí)
t _E	doba expirace opčního kontraktu
TBA	target balancing
TC	tržní cena podkladového aktiva
tis.	tisíc
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.

WBS	Work Breakdown Structure – hierarchická struktura činností
ZBA	zero balancing
Z/Z	výkaz zisků a ztrát

Úvod

V současné době se řada podnikových aktivit realizuje formou projektů. Jejich správné vedení a řízení je klíčem k úspěchu a v mnohých aspektech také konkurenční výhodou společnosti. Projektový management je rozsáhlé téma zahrnující široké spektrum podnikatelských činností, od personální, marketingové, výrobní, logistické, odbytové až po finanční a ekonomickou oblast. Také pole působnosti je rozmanité, může se jednat o externí i interní projekty z oblasti stavebnictví, marketingu, informačních technologií, elektrotechnického průmyslu atd. Tato práce se ve své podstatě zaměřuje na finanční aspekty projektového řízení projektů realizovaných pro externí zákazníky působící v technickém oboru.

Vzhledem k rozsahu tématu nemůže tato práce nabídnout ucelený přehled všemi oblastmi projektového managementu i vytvořit komplexního průvodce systémem projektů. Tato práce si klade za cíl zachytit a rozebrat pouze vybraná klíčová témata finančního a ekonomického řízení projektů. Ve své praktické části chce analyzovat současný stav, detekovat slabé stránky, odhalit potenciál a navrhnout možné optimalizace v ekonomickém a finančním řízení externích projektů realizovaných vybranou společností pro zákazníky působící v automobilovém průmyslu.

Metodologickými východisky pro zpracování této diplomové práce byly především rešerše odborné literatury z oblasti projektového managementu, finančního řízení a účetnictví, pozorování a analytická deskripce současného stavu ve vybrané společnosti a následná komparativní analýza a dedukce vedoucí k definitivnímu závěru a návrhem opatření ke zlepšení.

V první části je na základě rešerší odborných publikací nastíněn teoretický rozsah tohoto tématu, jsou definovány obecné základní pojmy související s projektovým managementem. Následuje seznámení s vybranou společností, na které jsou aplikována teoretická východiska jednotlivých oblastí. Pozornost je věnována především finančnímu plánu projektu, na který navazuje kapitola zabývající se řízením rizik, s nimiž je projekt během svého života konfrontován, přičemž dále je kladen na řízení nových rizik. Poslední kapitola je věnována rozboru vybraných položek finančního výkaznictví. Je provedena komparace teoretických východisek s podnikovou praxí a to především v oblasti

pohledávek, závazk , nedokon ené výroby, zdroj , rezerv a cash flow, jež v projektech vykazují oproti produktovému obchodu ur itá specifika. Ke každé oblasti je zároveň stanoven návrh na možnou optimalizaci zjišt ných nedostatk spolu se zhodnocením finan ních úspor a p ínos .

1 Teoretický úvod do projektového managementu

Podmínkou této kapitoly je prvotní seznámení s projektem a projektovým řízením. Nejprve budou nastíněny stěžejní pilíře řízení projektů a definovány základní pojmy jako projektový management, projekt v komparaci s procesem, charakteristické rysy projektu, trojrozměrný cíl v podobě trojimperativu a životní cyklus projektu.

1.1 Projektový management

Projektovému managementu je v současné době přikládán stále větší význam nejen v podnicích, které realizují průmyslové projekty šité na míru zákazníkovi i interní investiční projekty za účelem expanze svého výrobního programu. Klíčovou roli hraje také tam, kde jsou uvnitř podniku vytvářeny na časově omezenou dobu týmy pracovníků, kteří se podílejí na nejrozličnějších interních projektech, a už v oblasti personalistiky, marketingu, výroby, logistiky i prodeje.

Dle Project Management Institute (PMI®)¹ lze projektový management chápat jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu. Svozilová² uvádí: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Dvořák³ poukazuje na dvojí rozměr projektového řízení. Projektové řízení lze podle něj chápat jednak jako souhrn metod a nástrojů, které napomáhají ke splnění cílů projektu v jednotlivých fázích životního cyklu. Naproti tomu je možné na řízení projektu nahlížet jako na strategii vedení společnosti. V tomto širším kontextu by zněl přesnější název jako *řízení podle projektu*. Tato dimenze se vyznačuje snahou podniku dosáhnout jedinečnosti.

¹ Profesionální sdružení firem a projektových manažerů.
SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 19.
ISBN 80-247-1501-5.

² Tamtéž, s. 19.

³ DVOŘÁK, D. *Řízení projektu: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 10-12. ISBN 978-80-251-1885-6.

Tento přístup k řízení firem je charakteristický především svou silnou orientací na konkrétního konečného zákazníka. Tato práce se bude dále zabývat pouze prvním ze dvou zde nastíněných pojetí.

1.2 Projekt

Základním prvkem projektového managementu je projekt.⁴ Existuje celá řada definic, které se svým obsahem více či méně liší. Pro projekt jsou příznačná určitá kritéria, která, vyskytují-li se společně, odlišují řízení projekt od jiných manažerských činností.⁵

Rosenau⁶ definuje projekty jako „...dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejich splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů.“ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)⁷ nabízí následující definici: „A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.“ Z této definice vyplývá, že lze projekt chápat jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.

Podle Dvořáka⁸ „Projekt představuje něco, co se ještě nedělo. Oproti procesům se vyznačuje především pevným časovým harmonogramem, rozpočtem nákladů na celý svůj životní cyklus a dočasnou organizační strukturou.“

⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 21. ISBN 80-247-1501-5.

⁵ BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. 7., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2006, s. 5. ISBN-13:978-3-89578-9. ISBN-10:3-89578-274-2.

⁶ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 15. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide*. 3rd ed. Pennsylvania (USA): Project Management Institute, Inc., 2004, s. 5. ISBN 1-930699-45-X.

⁸ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 12. ISBN 978-80-251-1885-6.

1.2.1 Charakteristické rysy projektu

Burghardt popisuje projekt jako záměr orientovaný na cíl vedoucí k vytvoření produktu.

„Die Hauptkriterien eines Projekts sind also:

- *Eindeutigkeit der Aufgabenstellung*
- *definierte Dauer mit festem Endtermin,*
- *abgestimmtes Kostenvolumen und*
- *klare Verantwortungen.*

Ein Projekt umfasst dabei alle Aktivitäten, die für das Erreichen des gesetzten Projektziels, d. h. das Erbringen eines »Produkts« erforderlich sind.“⁹ Burghardt za hlavní kritéria projektu považuje jednoznačnost stanovení úkolů, definovanou délku s pevným konečným termínem, odsouhlasený objem nákladů a jasné odpovědnosti. Projekt přitom obsahuje

všechny aktivity, které jsou potřebné k dosažení stanoveného projektového cíle, tzn. vytvoření »produktu«. Konečným výstupem projektu může být jak hmotný produkt (hardware) tak nehmotný produkt (vytvoření software i projektové dokumentace).¹⁰

V automobilovém průmyslu je produktem obvykle komplexní dílo spoívající ve zpracování dokumentace, v dodávce komponent, montáži, elektroinstalaci, naprogramování a uvedení zařízení do provozu.

Rosenau¹¹adí mezi charakteristické rysy projektu cíl, jedinečnost, zdroje a organizaci. **Cíl** projektu je „trojrozměrný“ a je označován termínem „trojimperativ“. Cíl musí souasně splňovat požadavky na kvalitativní provedení, časový plán a plánované náklady. Tyto tři parametry musí být měřitelné a dosažitelné, nebo lidé pracující na projektu musí vědět, jak cíl trojimperativu dosáhnout. **Jedinečnost** spoívá v tom, že je každý projekt doasný, je prováděn pouze jednou a ve většině případů na něm pracují jiné týmy interních i externích pracovníků. Projekty mohou vykazovat podobnosti, přesto se od sebe, mnohdy by jen nepatrně liší, a to jak obsahem, tak dobou trvání i rozpočtem nákladů. Projekt

⁹ BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. 7., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2006, s. 21. ISBN-13:978-3-89578-9. ISBN-10:3-89578-274-2.

¹⁰ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 10. ISBN 978-80-251-1506-0.

¹¹ Tamtéž, s. 5.

netrvá v něm, má svůj začátek a konec, jeho trvání je dočasné a je spojeno s dávkou nejistoty, co do začátku i přesného rozsahu prací.¹² Dle Svozilové¹³ jsou právě dočasnost a unikátnost klíčovými důvody, pro které je projekt považován za jedinečný a neopakovatelný. Každý projekt vyžaduje množství **zdrojů**, jak lidských, tak materiálních. Tyto zdroje jsou k dispozici na časově omezenou dobu, po skončení projektu jsou přeazeny jiným projektem. K materiálním zdrojům přidáme nejen stroje, zařízení, materiál, software, ale také například peníze. V souvislosti se zdroji lidskými je nutné si uvědomit, že vedení lidí je často jednou z nejobtížnějších stránek řízení projektu a manažeři se musí potýkat s nejrozličnějšími problémy. V oblasti zdrojů se mohou vyskytovat konflikty, z nichž nejobtížnější jsou přetížení a nevytížení zdrojů.¹⁴ Projektový manažer musí koordinovat a řídit přeměnu hodnot, které spoívají v těchto zdrojích, na výstupy, jejichž realizací budou naplněny cíle projektu.¹⁵ Projekty jsou realizovány v prostředí **organizace**, jejíž mnohdy rozmanité cíle a směry představují značnou zátěž pro projektového manažera, který se snaží dostat projektovým cílům. Na organizaci působí mnoho vlivů, jimiž jsou společenské, politické i ekonomické síly, dodavatelé, zákazníci a v neposlední řadě koneční uživatelé.¹⁶

Díky těmto charakteristickým rysům je možno projekt odlišit od procesu. Zatímco projekt se vyznačuje novými postupy, omezenou životností, různorodostí lidí a nejistotou, proces je naproti tomu charakterizován opakovanými postupy, pokračováním v čase, stejnorodostí lidí a jistotou, neboť vše je popsáno a známé.¹⁷ Rutinní práce i periodicky se opakující činnosti¹⁸, které pokračují v čase a generují stále stejný výstup, tedy nelze nazvat projektem.

¹² ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 5-6. ISBN 978-80-251-1506-0.

¹³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 22. ISBN 80-247-1501-5.

¹⁴ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 6-7. ISBN 978-80-251-1506-0.

¹⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 24. ISBN 80-247-1501-5.

¹⁶ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 7-8. ISBN 978-80-251-1506-0.

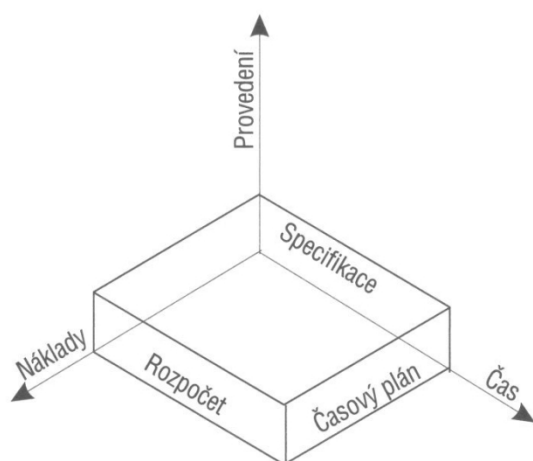
¹⁷ MYSLIVCOVÁ, S. P ednáška. *Projektový management*. In: Technická univerzita v Liberci, 8. 4. 2011.

¹⁸ NEMEČEK, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 12. ISBN 80-247-0392-0.

1.2.2 Trojimperativ

Jak již bylo řečeno, cíl každého projektu je nutno spatřovat jako trojrozměrný. Vrcholy pomyslného trojúhelníku tvoří provedení (vurčené kvality), čas a náklady. Úspěšné řízení projekt spoívá v dosažení požadovaných parametrů provedení v daném termínu a v rámci plánovaných nákladů.¹⁹

Jak zobrazuje obrázek . 1, provedení je charakterizováno specifikací zákazníka, náklady jsou zachyceny v rozpočtu projektu a požadavky na čas jsou dány časovým plánem.



Obr. 1: Trojimperativ

Zdroj: ROSENAU, M. D. *Řízení projekt* . 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 20. ISBN 978-80-251-1506-0.

Zásadním požadavkem trojimperativu je, aby byly dosaženy všechny tři cíle souasně.²⁰

Jak z obrázku . 1 vyplývá, jednotlivé složky trojimperativu jsou na sobě závislé, pokud se změní jedna, dojde i ke změně ostatních. Příkladem může být požadavek ze strany zákazníka na zvýšení kvality výstupu. V takovém případě bude muset zákazník počítat s vyšší cenou za realizaci projektu, případně s posunutím termínu dokončení, nebo

¹⁹ ROSENAU, M. D. *Řízení projekt* . 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 19. ISBN 978-80-251-1506-0.

²⁰ Tamtéž, s. 19.

dokonce s obojím.²¹ Z logiky věci vyplývá, že kvalita provedení by měla být maximální, zatímco čas potřebný k realizaci projektu a vynaložené náklady by měly být minimalizovány.

Existují ale také případy, kdy je kladen důraz pouze na některé ze základních parametrů. V určitých projektech může být prvořadým cílem maximální kvalita provedení bez ohledu na spotřebované náklady a vynaložený čas. Jindy může být prioritou co nejkratší možný termín, aniž by bylo vyžadováno striktní dodržení rozpočtu.²²

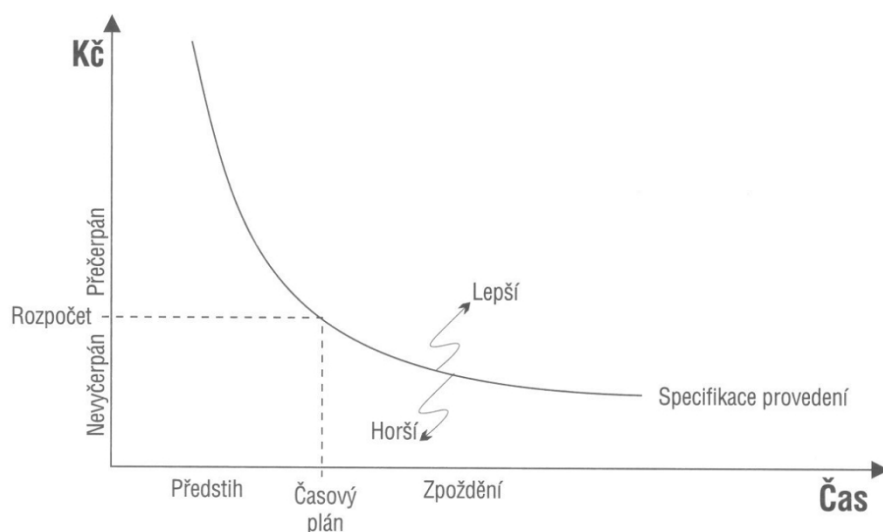
V praxi je velmi obtížné trojimperativ splnit, nebo žádný projekt v téžině nepostupuje podle plánu. Ke změnám může dojít jak ze strany zadavatele, tak také například z legislativních změn v případě zavedení nových zákonů a předpisů. Projektový manažer se musí neustále potýkat s nejrozličnějšími problémy a věnovat jim patřičnou pozornost, pokud chce trojimperativ splnit.²³

Vzájemná závislost a vztahy jednotlivých prvků trojimperativu jsou zachyceny na obrázku 2.

²¹ DVOŘÁK, D. *Řízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 10. ISBN 978-80-251-1885-6.

²² BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. 7., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2006, s. 37. ISBN-13:978-3-89578-9. ISBN-10:3-89578-274-2.

²³ ROSENAU, M. D. *Řízení projekt*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 20. ISBN 978-80-251-1506-0.



Obr. 2: D sledky trojimperativu

Zdroj: ROSENAU, M. D. *ízení projekt* . 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 22. ISBN 978-80-251-1506-0.

Obrázek . 2 ukazuje, že v d sledku zkrácení termínu nebo p i snaze o vyšší kvalitu provedení, než je dáno technickou specifikací, dochází k p ekro ení plánovaného rozpo tu.

Problémy s provedením

Existuje mnoho d vod souvisejících s v cným provedením, které komplikují spln ní požadované specifikace. M že se jednat o špatnou komunikaci mezi dodavatelem a odb ratelem, v jejímž d sledku mají oba odlišnou p edstavu o specifikaci a kvalit provedení. Up esn ní nejasných požadavk je prvo adé.²⁴

Barker a Cole²⁵ ve své publikaci ozna ují práv kvalitu provedení, tedy dosažení o ekávání a napln ní požadavk , za prioritu každého projektu. V této souvislosti zmi ují pojem *náklady na kvalitu*, respektive *náklady na nekvalitu*. Dodržený krátký termín a nízké náklady považují ve srovnání s kvalitou za druho adé, nebo pouze dodržení kvality zajistí trvalou spokojenost zákazníka bez nutných dodate ných režijních náklad .

²⁴ ROSENAU, M. D. *ízení projekt* . 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 21-22. ISBN 978-80-251-1506-0.

²⁵ BARKER, S. a R. COLE. *Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manaže i v dí, íkají a d lají*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 50-52. ISBN 978-80-247-2838-4.

Problémy s časem

Problémy s časovým harmonogramem vznikají především kvůli nadměrnému důrazu na kvalitu provedení prací na úkor vyváženosti všech parametrů trojimperativu. Specialisté toužící po technické dokonalosti se více soustředí na technologie a technické inovace na úkor časového plánu, což se nepříznivě odráží také v nákladech. Další příčinou nedodržení termínu je fakt, že zdroje nejsou k dispozici v okamžiku, kdy jsou potřeba. Tímto chybějícími zdroji mohou být jak lidé, tak strojní vybavení. Hledání náhrady v podobě externí subdodávky pak může způsobovat další prodlení.²⁶

Problémy s náklady

Problémy v časové dimenzi často vyvolají problémy v dimenzi nákladové, nebo nedochází k tak efektivnímu využívání zdrojů, jak předpokládal plán. Problémovou oblastí jsou také licitace v rámci cenových jednání před samotným uzavřením smlouvy. Nižší náklady by měly být vykompenzovány snížením požadavků na provedení. Bez úpravy rozsahu prací si dodavatel zabuduje do projektu překročení náklad ještě před samotným začátkem projektu. Dalšími komplikacemi v oblasti nákladů jsou příliš optimistické odhady nákladů, chyby v kalkulacích i konstrukční chyby. Zde je nasnadě sledná kontrola. V neposlední řadě může být problémem ve finančním plánu projektu také situace, kdy nedojde k uvolnění finančních prostředků ze strany zákazníka tak, jak bylo plánováno. Způsobený nesoulad v předvorně zamýšleném využití zdrojů pak zákonitě vyústí v dodatečné náklady.²⁷

1.3 Životní cyklus projektu

Naplnění projektového cíle se uskutečňuje v rámci životního cyklu projektu, který je sekvencí několika projektových fází.²⁸ PMBOK® uvádí definici životního cyklu jako soubor obecně následných fází, jejichž názvy a pořadí jsou určeny potřebami organizace,

²⁶ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 22-23. ISBN 978-80-251-1506-0.

²⁷ Tamtéž, s. 24.

²⁸ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 10. ISBN 978-80-251-1885-6.

která se v projektu angažuje. Jak z této definice vyplývá, počet a pojmenování jednotlivých fází jsou závislé na typu a rozsahu projektu a potřebách dané organizace.²⁹

Svozilová³⁰ rozděluje životní cyklus na fázi zahájení, střední fázi realizace (a její dílčí etapy) a ukončení. V jednotlivých fázích jsou zapojovány zdroje a generovány výstupy.

Doležal³¹ definuje projektovou fázi v nejobecnějším pojetí na předprojektovou fázi (fáze přípravy a definování požadavků), projektovou fázi (fáze realizace) a poprojektovou fázi (závěrečná vyhodnocovací fáze). Obsahem *předprojektové fáze* je především zpracování dvou hlavních dokumentů: studie proveditelnosti a studie proveditelnosti. Ve studii proveditelnosti by měly být definovány a zanalyzovány především cíle, vstupy, podmínky, hrozby, problémy, koncepce, předpoklady a doporučení. Studie proveditelnosti nemusí být nutně zpracovávána pouze pro interní projekty realizované uvnitř firmy. Dlouhodobá spolupráce mezi realizátorem externích projektů a jeho zákazníkem často nabízí podmínky pro možnou optimalizaci výrobního procesu. Realizátor pak zákazníkovi z vlastní iniciativy předkládá návrh konceptu technického řešení ke zefektivnění výrobní operace či technologie ve výrobním závodě zákazníka. Studie proveditelnosti analyzuje a hodnotí obsah projektu, termíny, náklady, dostupnost zdrojů, rizika, současné podmínky, přínosy a další strategické otázky. *Projektová fáze* zahrnuje zahájení, plánování, vlastní fyzickou realizaci, předání výstupu projektu zákazníkovi a ukončení projektu. *Poprojektová fáze* přináší ponaučení z realizace projektu. Dochází k analýze průběhu projektu a k určení dobrých a špatných zkušeností.

Deskripce procesů a činností realizovaných v průběhu životního cyklu externího projektu je předmětem následujícího textu, přičemž důraz je kladen na plánování nákladů a jejich kontrolu.

²⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 38. ISBN 80-247-1501-5.

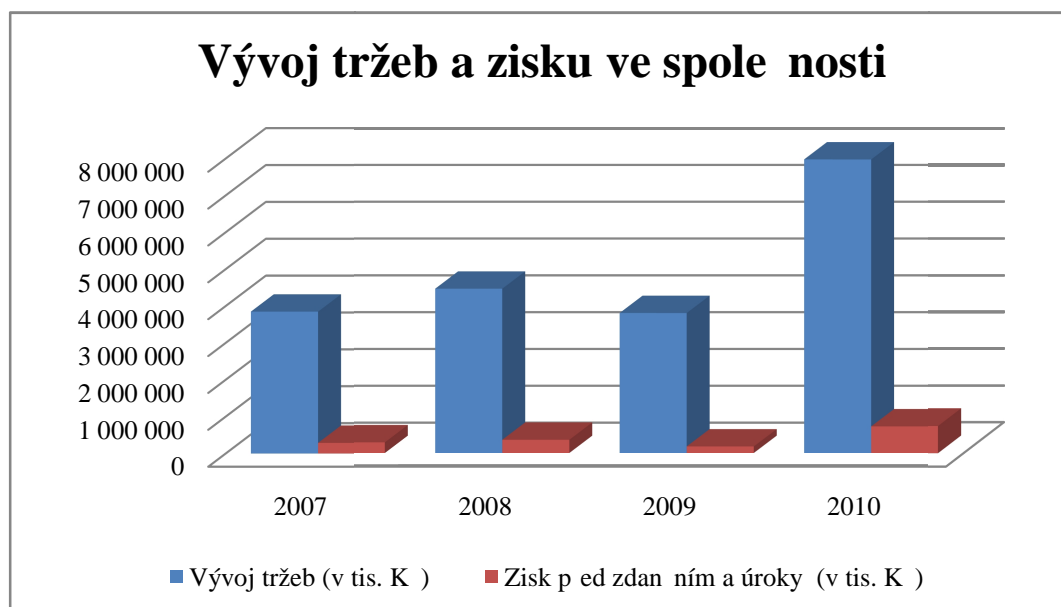
³⁰ Tamtéž, s. 39.

³¹ DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 155. ISBN 978-80-247-2848-3.

2 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost ABC, s.r.o.³², o které bude v této práci pojednáno, má dlouholetou historii. Ve své době je jedním z významných elektrotechnických koncernů. Jejím hlavním cílem je dosahování růstu a zajištění trvalého rozvoje a spokojenosti zákazníků, obchodních partnerů, vlastníků i zaměstnanců. Zastoupení společnosti ABC, s.r.o. v České republice bylo obnoveno v devadesátých letech dvacátého století, její mateřská společnost sídlí v Německu. Firma má široké spektrum činností, její produkty a služby jsou zárukou kvality. Společnost je vlastníkem certifikátu systému managementu jakosti (ISO 9001), certifikátu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001) a certifikátu systému environmentálního managementu (ISO 14001). Společnost je jedním z významných českých zaměstnavatelů. Její pobočky a integrované společnosti na územích, Moravy a Slezska vytvářejí stovky pracovních míst.

Na grafu 3 je zobrazen vývoj tržeb a zisku za obchodní roky 2007 – 2010.



Obr. 3: Vývoj tržeb a zisku ve společnosti ABC, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti ABC, s.r.o.

³² Vzhledem k citlivému charakteru dat byly veškeré finanční údaje o společnosti upraveny a v textu bude označována pod názvem ABC, s.r.o.

Z obrázku . 3 je patrný propad hodnot v roce 2009, kdy se svět potýkal s recesí, což negativně ovlivnilo podmínky proinnost společnosti. Enormní nárůst sledovaných hodnot v následujícím obchodním roce byl dán především integračními procesy, kdy došlo k fúzi několika dceřiných společností. Zároveň se firma podařilo v roce 2010 rozšířit svou obchodníinnost.

Obchodní rok společnosti ABC, s.r.o. není totožný s kalendářním rokem. Začíná 1. října a končí 30. září. Společnost je k rozvahovému dni povinna vyhotovit účetní závěrku v plném rozsahu podléhající auditu. Každý měsíc probíhá mezitímní uzávěrka, v jejímž rámci jsou sledovány hlavní finanční ukazatele společnosti: hodnota nových zakázek, obrát, obchodní rozpětí, EBIT (Earnings before Interest and Tax – zisk před úroky a zdaněním), výše pohledávek po splatnosti, cash flow atd. Kvartálně probíhá účetní audit externí auditorskou společností.

Vzhledem k tomu, že je ABC, s.r.o. nadnárodní společností a její mateřská společnost emituje cenné papíry registrované na regulovaném trhu cenných papírů v členských státech Evropské unie, má povinnost sestavovat účetní závěrku dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví.³³

2.1 Automobilový průmysl coby významná oblast působnosti ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. je činná v různých oblastech, přičemž velkého významu nabývá průmyslový sektor. Klíčovou oblastí průmyslové výroby se v podmínkách České republiky stal automobilový průmysl. Jedna z poboček společnosti ABC, s.r.o. realizuje projekty pro převážně české a zčásti i evropské automobilky.

³³ DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IAS/IFRS*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 1. ISBN 80-251-1085-0.

Jak uvádí Nývltová a Marini³⁴, automobilový průmysl patří v české republice k tradičním odvětvím, tvoří pilíř národního hospodářství a je značně exportně orientován.

Adí se mezi odvětví cyklická, která vykazují velmi dobré výsledky v období expanze, zatímco v období recese přichází útlum.

V české republice zaujímá dominantní postavení s nejdelší historií firma ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi a pobočkami v Kvasinách a Vrchlabí. Dále se k významným výrobcům osobních automobilů v české republice řadí kolínská automobilka Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. a od roku 2008 také Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. se sídlem v Nošovicích.

Základní údaje o těchto technických podnikách českých výrobcích osobních automobilů jsou obsahem následující tabulky.

Tab. 1: české automobilky

	Škoda Auto		TPCA		HMMC	
Sledovaný ukazatel	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Celkové tržby v mil. Kč	170 666	203 819	51 827	44 726	29 869	52 437
Zisk před zdaněním v mil. Kč	4 381	11 215	1 443	1 386	-1 490	1 578
Počet vyrobených vozů	519 910	576 362	332 489	295 712	118 000	200 135
Počet zaměstnanců	24 817	23 308	3 212	3 142	1 892	2 216

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv.

Z tabulky . 1 je patrné, že Škoda Auto a.s. je lídrem na českém trhu, co do výše tržeb, počtu vyrobených aut i počtu zaměstnanců.

Na automobilovém průmyslu jsou v české republice závislé desítky tisíc, stovky podniků a desetitisíce zaměstnanců, nemluvíme o subdodavatelských firmách, které nabízejí součásti a související služby. Existence těchto podniků má nesporný vliv na příjmy státního rozpočtu, zaměstnanost a národní kupní síly. Automobilový průmysl je odvětvím technologicky velmi náročným. Panuje zde silná konkurence, která si vynucuje vysoké tempo technického rozvoje a inovací. Životní cyklus produktu se neustále zkracuje a ještě

³⁴ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 193-198. ISBN 978-80-247-3158-2.

před dosažením vrcholu životního cyklu, je produkt nahrazován výrobkem novým.³⁵ Tyto inovační tendence jsou příležitostí pro projektové oddělení společnosti ABC, s.r.o., které automobilkám nabízí dodávky technologických celků a klíčových souvisejících služeb.

2.2 Innost projektového oddělení

Projektové oddělení jedné z divizí společnosti ABC, s.r.o. působí v oblasti automobilového průmyslu více než deset let. Svým zákazníkům nabízí realizaci technických řešení z oblasti elektroniky, automatizace a robotizace. Skládá se z týmu odborníků, k jejichž inností patří především vypracování projektového konceptu, inženýring, zpracování projektové dokumentace, realizace projektu s implementací do výroby, elektroinstalace, tvorba software, programování, zpracování vizualizace, školení personálu a technická podpora s kompletním servisem.

Projekty pro automobilový průmysl jsou specifické svým rozsahem, komplexností a délkou trvání. Vyžadují dokonalou organizaci a komunikaci v rámci projektového týmu, efektivní využití lidských i materiálních zdrojů, profesionální koordinaci projektových inností, úspěšnou spolupráci s externími dodavateli a v neposlední řadě pravidelnou a objektivní zpětnou vazbu od zákazníka.

Projektové oddělení je v rámci divize společnosti ziskovým střediskem, které je schopno ovlivnit výši nákladů a výnosů souvisejících s inností oddělení. Vedení střediska má pravomoc řídit svou obchodní innost, rozhodovat o objemu a struktuře realizovaných výkonů i o používání externích a interních zdrojů. Interakcí s externími obchodními partnery tak středisko přímo ovlivňuje výši a vývoj nákladů, výnosů a zisku.³⁶

³⁵ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 193-198. ISBN 978-80-247-3158-2.

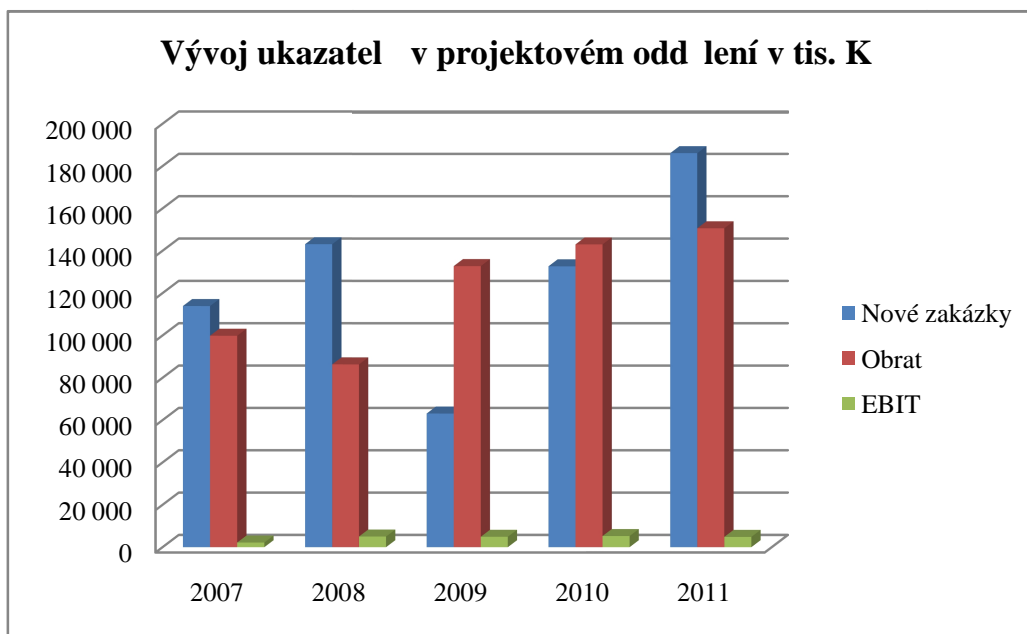
³⁶ FILÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 324. ISBN 978-80-7357-299-0.

Modifikovaná verze výkazu zisk

	Hodnota nových zakázek
	Hodnota otevřených zakázek
+	Obrat
–	Přímé náklady
	<i>Obchodní rozpětí</i>
+ / –	Nepřímé náklady
	<i>Hrubý výsledek</i>
–	Provozní náklady
–	Správní náklady
+ / –	Ostatní operativní výnosy / náklady
	<i>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</i>

Tento výkaz se používá jako interní nástroj měření výkonnosti jednotlivých oddělení společnosti. Sestavuje a vyhodnocuje se v měsíčních intervalech v rámci mezitímní účetní uzávěrky. V této struktuře se v polovině obchodního roku plánují hodnoty na rok následující. Vychází se přitom z dosavadních výsledků a z predikce budoucího vývoje investic do výrobních technologií zákazníků v automobilovém průmyslu.

Na grafu 4 je zobrazen vývoj hlavních finančních ukazatelů za posledních pět obchodních let. Hodnota nových zakázek představuje objem získaných projektů, u nichž projektové oddělení uspělo ve výběrovém řízení a uzavřelo smlouvu se zákazníkem.



Obr. 4: Vývoj ukazatel v projektovém oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podklad ABC, s.r.o.

Jak je z obrázku . 4 patrné, nemá hodnota nových zakázek a obratu lineární průběh. Tato skutečnost je dána tím, že některé projekty mají dlouhý životní cyklus (až 3 roky) a ke konečné fakturaci a vygenerování obratu dochází až v následujících obchodních letech. Z grafu je patrný nárůst nových zakázek v posledním obchodním roce, což způsobily zvýšené investice zákazníků z oblasti automobilového průmyslu do průmyslových zařízení a výrobních technologií.

3 Deskripce projektových fází a inností se zam ením na finan ní aspekty projektového ízení

P edm tem této ásti jsou jednotlivé etapy a innosti v rámci životního cyklu projektu. Svým rozsahem a dobou trvání se mohou lišit v závislosti na charakteru, lokalizaci a hodnot projektu. V rámci jednotlivých oddíl budou aplikovány poznatky z projektové praxe a v p ípad potenciálu ke zlepšení bude navržen možný zp sob optimalizace, který by vedl ke zefektivn ní dosavadního procesu.

3.1 Iniciace

Každý projekt má svou „genezi, startovací bod.“³⁷ Fáze iniciace má za cíl p esv d it se o smysluplnosti zamýšleného zám ru, každý zám r se musí d kladn posoudit z hlediska proveditelnosti a realizovatelnosti. Je nutné mít na pam ti, že se projekt skládá ze dvou ástí, produktové a procesní. M že se stát, že organizace je schopna obstát v produktové ásti (kvalita výstupu), avšak už ne v ásti procesní, tedy v oblasti asu a náklad . V tomto p ípad by m l projektový manažer zvážit ú ast na takovém projektu.³⁸ Je nutná široká analýza obchodního p ípadu, ur ení schopností podniku, dostupnost zdroj a zkušeností z minulosti, tj. zhodnocení šancí projektu a fakt, zda je v bec v možnostech spole nosti se na projektu podílet.³⁹

Jak již bylo uvedeno, tato práce se zam ũje na externí projekty pro koncového zákazníka, nikoli na interní projekty realizované uvnit organizace. Samotnému zahájení externího projektu p edchází poptávka ze strany odb ratele a následné vytvo ení nabídky

³⁷ TAYLOR, J. *Za ínáme ídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 101. ISBN 978-80-251-1759-0.

³⁸ DVO ÁK, D. *ízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 11, 22. ISBN 978-80-251-1885-6.

³⁹ TAYLOR, J. *Za ínáme ídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 118-119. ISBN 978-80-251-1759-0.

dle technického zadání a specifikace zákazníka. Teprve na základ odevzdané cenové nabídky a výběrového řízení ze strany odb ratele bude z ejmé, zda podnik zakázku získal nebo zda vytvo ením a odevzdáním nabídky veškeré práce na projektu kon í. Tvorba kvalifikované nabídky vyžaduje sestavení plánu pro všechny prvky trojimperativu. Je nutné zanalyzovat rozsah, kvalitativní a technické provedení projektu, sestavit harmonogram prací v souladu s požadavky zákazníka a na základ t chto údaj vytvo it dostate n podrobnou kalkulaci náklad , jejímž výsledkem bude kone ná cena projektu.

3.2 Plánování

Fáze plánování je d ležitým momentem „*ideové p ípravy projektu*“⁴⁰ a obnáší nejv tší množství práce. ím lépe bude projekt naplánován, tím snazší bude jeho sledování, ízení a bude se moci uzav ít standardní cestou.⁴¹ Plánování by m lo být pouze tak podrobné, jak je to nutné, ne natolik detailní, jak by to bylo možné.⁴² Z hlediska finan ního ízení je klí ovou ástí plánu sestavení kalkulace náklad .

3.2.1 Plánování dimenze provedení

Cílem plánování v cné dimenze je sestavení p ehledu aktivit, které povedou k napln ní cíle a vytvo ení definovaných výstup ,⁴³ p í emž ve v tšin p ípad je rozpis prací a aktivit sou ástí nabídkového dokumentu.⁴⁴ Logickým poskládáním aktivit a inností vzniká tzv. hierarchická struktura inností (work breakdown structure – WBS). Do procesu definování jednotlivých aktivit by m la být zapojena klí ová ást týmu, protože se tím zna n eliminuje riziko opomenutí n kterých aktivit. Výsledný plán provedení generuje fáze,

⁴⁰ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 606. ISBN 80-7261-029-5.

⁴¹ DVO ÁK, D. *ízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 11. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁴² DOLANSKÝ, V., V. M KOTA a V. N MEC. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 85. ISBN 80-7169-287-5.

⁴³ DVO ÁK, D. *ízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 40. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁴⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 130. ISBN 80-247-1501-5.

etapy a úkoly, k nimž jsou přiřazeni zodpovídní členové týmu. Projekt by měl být plánován buď shora dolů nebo zdola nahoru, přičemž již při sestavování zohledněním je nutné zvolit optimální plánovací detail, tedy do jaké minimální rozlišovací úrovně bude plán sahát.⁴⁵ Důležitým momentem při sestavování včasné náplně plánu je určení vzájemných vazeb mezi jednotlivými aktivitami a činnostmi. Některé aktivity mohou být prováděny paralelně a nezávisle na sobě, jiné vyžadují dodržení přesné posloupnosti.⁴⁶

3.2.2 Plánování dimenze času

Čas hraje při plánování projektu klíčovou úlohu.⁴⁷ Smyslem plánování času je určení nejkratších možných časových nároků na realizaci. Výchozím bodem je WBS, kdy je ke každé činnosti přiřazena doba trvání, nejdříve možný čas začátku a nejpozději přípustný čas konce.⁴⁸

Existuje řada nástrojů, které napomáhají časovému plánování. Patří se k nim úsekové diagramy, milníky, síťové grafy atd. Úsekové diagramy, často nazývané Ganttovy diagramy⁴⁹, jednoduše a názorně zobrazují sled úkolů, jejich začátky a konce, a to v posloupnosti shora dolů určených vodorovných úseky. Největší slabinou těchto diagramů je však především to, že z nich nejsou zřejmé závislosti mezi jednotlivými úkoly. Ještě jednodušším nástrojem jsou pak diagramy milníků, přičemž milník představuje časový údaj, který se váže k nějaké konkrétní události. Diagramy milníků jsou velmi přehledné a využívají se nejčastěji v tabulkové formě. Jejich hlavní nevýhodou je, že nevyznačují délku trvání jednotlivých úkolů.⁵⁰ Na rozdíl od úsekových diagramů, poskytují síťové

⁴⁵ DVOŘÁK, D. *Řízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 40-50. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁴⁶ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 608. ISBN 80-7261-029-5.

⁴⁷ DVOŘÁK, D. *Řízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 53-54. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁴⁸ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 608. ISBN 80-7261-029-5.

⁴⁹ Podle provozního inženýra H. L. Gantta, který je zavedl v praxi během první světové války.

⁵⁰ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 134-135. ISBN 80-247-1501-5.

grafy více informací.⁵¹ Jedná se o grafické znázornění v podobě soustavy směrů a uzlů, navzájem jsou spojeny projektové činnosti a události s cílem zobrazení vzájemných závislostí. Jednotlivé události mají vzájemné vazby s činnostmi předcházejícími, paralelními a následujícími⁵² a musí být ohodnoceny dobami trvání. Síťový graf musí být též acyklický, což znamená, že všechny činnosti musí být vzájemně propojeny. V žádném místě nesmí tvořit cyklus, nebo stejně jako projekt musí mít i jeho graf svůj začátek a konec.⁵³ Za zmínku stojí především metoda kritické cesty (Critical Path Method – CPM), která vyhledává kritickou cestu projektu, tedy nejdelší sled úkolů, který neobsahuje žádnou časovou rezervu nebo metoda hodnocení a kontroly projektu (Projekt Evaluation and Review Technique – PERT), která pracuje s kombinacemi optimistických, běžných a pesimistických variant dob trvání úseků projektu.⁵⁴

3.2.3 Plánování dimenze náklad

Z plánování v cenové a časové dimenzi vyplývá dimenze četnosti, nákladová. Vyšší náklad a potřebu zdrojů nelze stanovit dříve, než je vymezena v cenová a časová dimenze plánu projektu.⁵⁵ Stupeň kvality a požadovaný termín provedení generují náklady, které jsou základem pro určení zákaznické ceny konkrétního projektu. Proto musí být věnována značná pozornost sestavení nákladové kalkulace, obstarání potřebných zdrojů pro krytí nákladů a stanovení zákaznické ceny, nebo právě tato kritéria jsou jedna z hlavních, která předurčí budoucí ekonomický úspěch projektu.

Kalkulací se rozumí výpočet nákladů, zisku a ceny na naturálně vyjádřený výkon. Tento konkrétní výkon podniku je přesně vymezen co do druhu, množství a jakosti a nazývá se kalkulací jednice. Kalkulace může být členěna na dílčí části výkonu a činností i naopak

⁵¹ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 90. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁵² ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 84. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁵³ NEMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 82. ISBN 80-247-0392-0.

⁵⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 134. ISBN 80-247-1501-5.

⁵⁵ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 611. ISBN 80-7261-029-5.

na celkovou investici akci. Kalkulace má za cíl zobrazit vzájemný vztah v ceně a hodnotové stránce podnikání, tedy vztah mezi naturálním vyjádřeným výkonem a jeho finančním ohodnocením.⁵⁶ Kalkulace je de facto finanční charakteristikou výkonu.⁵⁷

Z hlediska účelového členění nákladů jsou náklady rozděleny podle vztahu ke kalkulační jednotici na přímé a nepřímé, přičemž přímé náklady jsou přímo přisaditelné jednotce výkonu, zatímco nepřímé náklady vznikají v souvislosti s více druhy výkonu.⁵⁸ Struktura nákladů v kalkulaci může být v každém podniku stanovena individuálně. Jednotlivé položky nákladů jsou shrnuty do kalkulačního vzorce. Tzv. typový kalkulační vzorec zahrnuje podrobné členění jednotlivých položek nákladů pro stanovení výsledné ceny výstupu.⁵⁹

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk
8. Cena výkonu

Není možné opomenout skutečnost, že je nutné kalkulace vytvářet s ohledem na účel a uživatele této informace.⁶⁰ Popesko⁶¹ uvádí několik variant nákladových kalkulací dle způsobu uplatnění v podniku:

⁵⁶ ECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 80. ISBN 80-251-1124-5.

⁵⁷ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 109. ISBN 978-80-251-1492-6.

⁵⁸ STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha pro školáky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 692. ISBN 978-80-251-3389-7.

⁵⁹ ECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 89. ISBN 80-251-1124-5.

⁶⁰ Tamtéž, s. 90.

- *p edb žná kalkulace* – prvotní informace o nákladech výkonu p ed zahájením realizace, je podkladem pro cenové vyjednávání,
- *operativní kalkulace* – sestavuje se v pr b hu realizace, aby posoudila pr b h erpání náklad a reagovala na p ípadné zm ny,
- *výsledná kalkulace* – slouží ke zp tnému zhodnocení hospodárnosti a k posouzení, zda byly vstupy spot ebovány v naplánované výši.

Ve fázi plánování projekt jsou sestavovány p edb žné kalkulace náklad a také kalkulace ceny. Zatímco se p i výrob produkt sestavují kalkulace plných náklad zahrnujících jak variabilní, tak i na jednici p epo tené fixní náklady, p i realizaci projekt se používají kalkulace variabilních náklad , p i emž fixní náklady jsou sledovány odd len jako ned litelný celek. Kalkulace tedy po ítá pouze s variabilními náklady, které jsou p í inn vyvolány konkrétní jednotkou výstupu.⁶² K sum variabilních náklad se p í ítá plánovaná marže (rozp tí). „*U externích projekt je cílem dosáhnout co nejvyšší hrubé marže...*“, jež je zdrojem zisku, tedy prost edk pro další rozvoj spole nosti.⁶³ Marže musí být dostate n vysoká na to, aby pokryla souhrn fixních náklad p ipadajících na innost odd lení a zároveň vygenerovala plánovanou výši zisku. Proto je marže ásto ozna ována také jako p ísp vek na fixní náklady a zisk⁶⁴.

P i tvorb kalkulace nelze podcenit n kolik dalších nemén d ležitých faktor . Významným nástrojem p i sestavování kalkulace náklad je již zmi ovaná WBS. Není možné odhadnout náklady na projekt jako celek. Klí ové je ur it náklady na jednotlivé prvky struktury, které budou následn agregovány do finální ástky.⁶⁵

Pro realizaci projektu jsou pot eba materiální a lidské **zdroje**. Dle Svozilové jsou jedním z limitujících faktor projektového managementu práv omezené zdroje, které jsou projektu na po átku p id leny, v pr b hu realizace dochází k jejich pr b žnému erpání

⁶¹ POPESKO, B. *Moderní metody ízení náklad : Jak dosáhnout efektivního vynakládání náklad a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Gada Publishing, 2009, s. 56. ISBN 978-80-247-2974-9.

⁶² ECHOVÁ, A. *Manažerské ú etnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 94. ISBN 80-251-1124-5.

⁶³ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projekt : se zam ením na projekty v pr myslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 47. ISBN 978-80-247-3221-3.

⁶⁴ HUN OVÁ, M. *Manažerské ú etnictví: základy*. 1. vyd. 1999, s. 103. ISBN 80-85922-68-1.

⁶⁵ TAYLOR, J. *Za ínáme ídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 66. ISBN 978-80-251-1759-0.

a finančním projevem jejich užití v časovém rozložení jsou náklady.⁶⁶ K nezbytně nutným zdrojům v těsnosti projektu patří interní a externí personál, materiál, stroje, náklady, dopravní prostředky, prostory a další zařízení.⁶⁷ Mezi materiálními zdroji se řadí i peníze. Jelikož jsou nadbytečné zdroje plýtváním peněz, bývají obvykle krátkodobé i dokonce dlouhodobě potřebovány, zároveň jsou prioritizovány rozsáhlým projektem s nejvyšší prioritou na úkor menších projektů s nízkou prioritou, čímž může docházet ke konfliktům.⁶⁸

3.2.4 Tvorba externí prodejní ceny

K základním faktorům ovlivňujícím zisk a prosperitu firmy patří prodejní cena.⁶⁹ Určení prodejní ceny je jedním z klíčových rozhodnutí, které předurčí budoucí úspěchy i neúspěchy výboje projektu. V ekonomické praxi jsou používány tradiční techniky určení prodejní ceny, založené na celkových nákladech a na ziskové marži. Pracuje se pak na principu plánované ziskové marže nebo přirážky k nákladům a firmou stanovených celkových ekonomických nutných nákladů.⁷⁰

Především pro rozsáhlé a dlouhotrvající externí projekty je typické stanovení pevné ceny, která vychází z kalkulace nákladů, k nimž je přitena zisková přirážka. V této situaci má externí zákazník jistotu, že se pro vypsání rozsah projektu jedná o cenu maximální, která nebude překročena. Riziko chybné kalkulace a opomenutí některých nákladů je pak na straně dodavatele. Tomu by se dalo předejít fakturováním skutečné výše nákladů po navýšení o smluvně dané procento přirážky. Tento způsob stanovení ceny však nemotivuje dodavatele k urychlení projektových prací, a proto je v projektech méně obvyklý.

⁶⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 23. ISBN 80-247-1501-5.

⁶⁷ DVOŘÁK, D. *Řízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 82. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁶⁸ ROSENAU, M. D. *Řízení projekt*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 133-137. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁶⁹ HUNTOVÁ, M. *Manažerské účetnictví: základy*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1999, s. 104. ISBN 80-85922-68-1.

⁷⁰ PETRÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 114-115. ISBN 978-80-247-3024-0.

3.2.5 Plánování rizik

Nedílnou součástí každého plánu v rámci nabídkové fáze by měl být také plán rizik. K úspěšnému projektovému plánování patří kvalifikované předvídání, sledování a eliminace negativních důsledků rizikových událostí.⁷¹

Korecký a Trkovský⁷² uvádí, že „rizika neúspěchu nabídky a nesplnění cíle projektu jsou v praxi protikladu.“ Pokud se podnik rozhodne posílit pravděpodobnost, že zákazník vybere jeho nabídku (například nabídne nižší cenu), je nutné automaticky počítat se zvýšením rizik v rámci projektu. Vzhledem k hrožícím negativním finančním dopadům má v dnešním podnikatelském prostředí řízení rizik nezanedbatelný vliv a hraje stále důležitější roli. Proto se řízení rizik projektu stává samostatnou kapitolou.

3.2.6 Souhrnný způsob plánování nákladů a cen a návrh na zlepšení

Kalkulaci projektu sestavuje projektový manažer nebo koordinátor projektu na základě technické specifikace ze strany zákazníka. Je vytvářena v programu Microsoft Excel, jehož výhodou je dostupnost, nízká cena, snadné ovládání a srozumitelnost každému členu týmu. V nabídkové fázi se sestavuje kalkulace variabilních nákladů v členění na jednotlivé položky materiálu, externí subdodávky a služby, interní náklady, dopravné a ostatní náklady. Jednotlivé položky se kvantifikují dle zadání a zjištěné situace na stavbě. Nákladům je přidělena zisková přírážka. Kalkulace obsahuje také prostor pro cenová vyjednávání se zákazníkem. Výstupem je cena, která bude nabídnuta zákazníkovi. Cílem kalkulace je sestavit realistický obraz o očekávaných nákladech a dosažení takové marže, jejíž procentuální výše bude v souladu s plánem oddělení na daný obchodní rok.

Souhrnný systém kalkulování nákladů a cen vykazuje určité nedostatky. Lze doporučit, aby se součástí kalkulovaných nákladů staly také náklady na jednotlivé druhy rizik, které

⁷¹ DOLANSKÝ, V., V. M. KOTA a V. N. MEC. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 152. ISBN 80-7169-287-5.

⁷² KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektu : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 117. ISBN 978-80-247-3221-3.

pro daný projekt připadají v úvahu. Projektový tým by měl vycházet z reálných předpokladů a z předdefinovaného seznamu rizik vybrat ta rizika, která jsou pro daný projekt relevantní a v kalkulaci jim přidat uvažovanou hodnotu a pravděpodobnost. Tyto částky pak vytvářejí „záchranný polštář“⁷³, který představuje finanční rezervu v případě výskytu rizika.

Další doporučení směřuje na strategický nákup projektového oddělení, který by měl vstoupit do vyjednávání s dodavateli o cenách a slevách. Pokud se podcení přípravná fáze, pak se úspora, které mohlo být dosaženo ve fázi kalkulace, v průběhu realizace již jen obtížně nahradí. Vyjednávání může do jisté míry komplikovat skutečnost, že jsou některé dodavatelé předdefinováni ze strany zákazníka z důvodu eliminace rizik rozmanitosti zásob náhradních dílů.

V současné době se v kalkulacích počítá s nominální hodnotou peněz. Jelikož objemné projekty trvají několik měsíců až let, je nutné uvažovat o faktoru času a změně hodnoty peněz. Jeden milion korun inkasovaný za rok bude mít jinou hodnotu než stejná nominální částka získaná v současnosti. Určení současné hodnoty (*Present value*) z určité hodnoty v budoucnosti (*Future value*) se vypočítá pomocí tzv. odúročitele⁷⁴ $1 / (1 + i)^n$, kde i je úroková míra a n je počet let. Při úrokové míře například 3 %, bude mít budoucí hodnota jednoho milionu korun současnou hodnotu pouze ve výši 970 874 Kč. Za tohoto předpokladu nelze kalkulovat staticky jako doposud, je nutné plánovat dynamicky v souvislosti s působením faktoru času.

Ukazatelem zlepšení by bylo ve všech výše uvedených doporučeních reálnější zachycení finančních dat v kalkulaci. Jak na straně nákladů, tak na straně výnosů by tvůrce kalkulace zachytil reálné hodnoty, které by na konci projektu vedly k lepšímu hospodářskému výsledku projektu s ohledem na technický průběh realizace i faktor času.

⁷³ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 155. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁷⁴ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 46. ISBN 978-80-247-3158-2.

Další doporučení se týká kalkulací v cizí měně. Někdy zákazník požaduje odevzdání nabídky v eurech. Optimální variantou v takovém případě je, když také převážná většina nákladů od dodavatele plyne v cizí měně. Při uzavření smlouvy se zákazníkem je pak nezbytné termínovým kontraktem zajistit proti kurzovému riziku jak výnosovou, tak nákladovou stranu ve stejný okamžik, čímž dojde k eliminaci kurzových rizik. Nezbytným předpokladem pro nové zajištění ke správnému datu v budoucnosti je naplánování toku hotovosti (cash flow). Přímě v kalkulaci se určím síce, v nichž budou jednotlivé položky materiálu nakoupeny a také kdy dojde k fakturaci na konečného zákazníka. V případě korunových nákladů se doporučuje výnosy plánovat forwardovým kurzem (podrobnosti dále) se zohledněním určitého rizika odchylky vzhledem k volatilitě devizového kurzu v minulém období. Platnost nabídky by se měla omezit na co nejkratší dobu.

Kontrolním mechanismem je v tomto případě úzká spolupráce s ekonomickým vedoucím projektu, který doporučí aplikaci vhodných plánovacích kurzů a následně zajistí včasné uzavření termínového kontraktu. Toto opatření se pozitivně projeví až v závěru projektu, kdy dojde k finálnímu vyúčtování zákazníkovi, ke komparaci skutečných a plánovaných nákladů a k vyhodnocení termínového obchodu. Z tohoto důvodu jsou časovým horizontem pro indikaci zlepšení měřící až roky v závislosti na délce trvání projektu a na smluvně stanovených milnících pro dílčí fakturace.

3.3 Realizace projektu, řízení a koordinace projektových prací

V případě, že bude nabídkové řízení pro podnik úspěšné a zákazník jej zvolí za generálního dodavatele komplexního díla nebo subdodavatele pro určitou část projektu, je možné přistoupit ke kontraktární fázi, která bude předcházet samotné realizaci. Ve smlouvách se opět vyskytují tři parametry trojimperativu: co má být výsledkem projektu a v jaké kvalitě má být dílo provedeno, k jakému termínu mají být práce dokončeny, kdy bude finální výsledek projektu předán zákazníkovi a v neposlední řadě, jakého obnosu se zákazník musí vzdát, aby výsledek projektu získal. Dalšími neopomenutelnými náležitostmi smlouvy jsou také ujednání o délce záruky, dodací,

fakturační a platební podmínky. Při sestavování kontraktu hrozí řada právních rizik, která budou podle podmínek samostatného pododdílu pojednávajícího o rizicích.

Po podpisu kontraktu se přechází od „papírového“ řešení k samotné fyzické realizaci. Všechny činnosti jsou řízeny a kontrolovány z hlediska prvku trojimperativu, tedy času, nákladů a kvality provedení.⁷⁵ Hlavním vodítkem je dobře zpracovaný plán projektu.⁷⁶

V této fázi dochází k rozšíření nákladů, je nakupován potřebný materiál, zajišťovány externí služby a zapojován interní personál. Projektový tým v čele s projektovým manažerem zabezpečuje koordinaci veškerých aktivit potřebných k naplnění cíle projektu, identifikuje a časový průběh a sled činností, jakož i vývoj nákladů. Jedním z rozhodujících faktorů pro hladký průběh realizace je perfektní komunikace. Během tzv. kontrolních dnů se hodnotí průběh realizace za přítomnosti všech zainteresovaných stran a jsou řešeny odchylky od plánu identifikované v projektu.⁷⁷

Fáze realizace skýtá velké množství detailních činností a procesů, od organizace členů projektového týmu, přes řízení komunikace a řešení konfliktů až po koordinaci subdodávek. Detailní rozbor vnitřní naplnění jednotlivých činností přesahuje rozměry této práce.

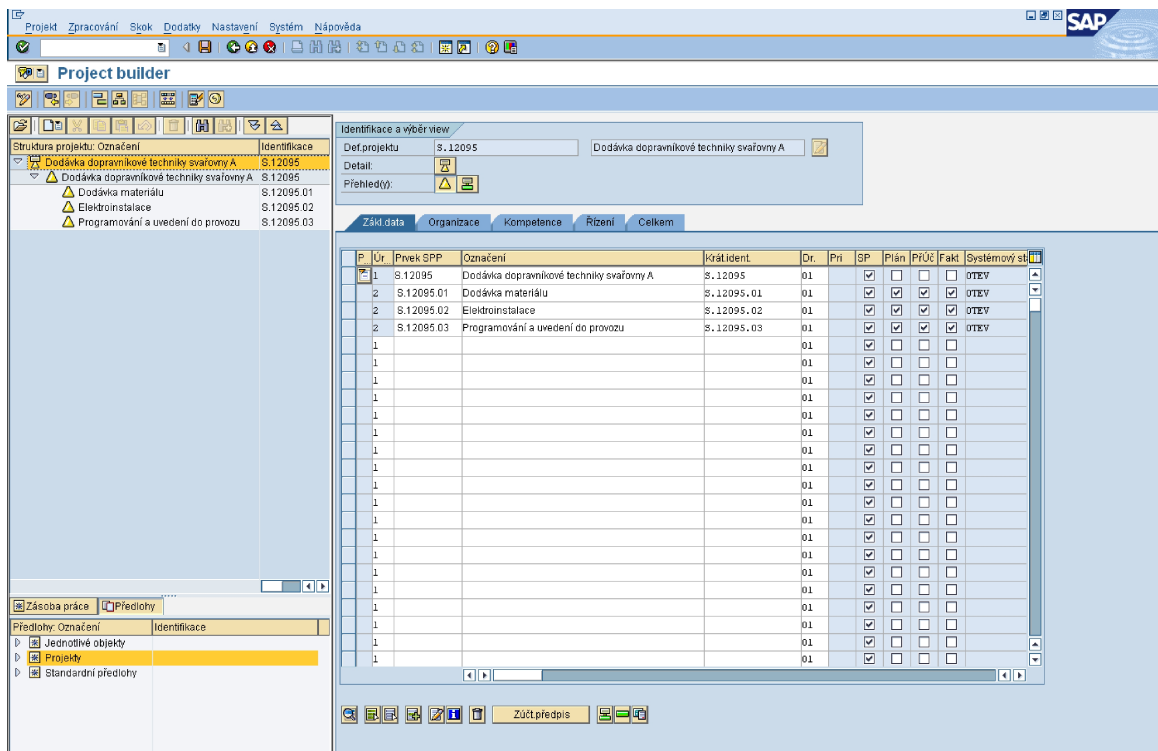
3.3.1 Evidence projektů v průběhu realizace

Projektové oddělení společnosti ABC, s.r.o. využívá pro správu projektů systém SAP. Po uzavření kontraktu se zákazníkem je projekt založen v modulu *Project builder*, jak ukazuje obrázek 5.

⁷⁵ N. MEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 99. ISBN 80-247-0392-0.

⁷⁶ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 613. ISBN 80-7261-029-5.

⁷⁷ Tamtéž, s. 614-615.



Obr. 5: Project builder

Zdroj: Vlastní zpracování v systému SAP.

Projektu je vygenerováno unikátní číslo, jsou zadány základní údaje jako jsou název projektu, číslo a jméno zákazníka, profit centrum, termín zahájení a ukončení, zodpovědné osoby projektového týmu a další. Projekt je založen v požadované struktuře, jak zobrazuje obrázek 5. Jednotlivé prvky získávají koncovku (01, 02, 03, ...) a u každého je možné zvolit, zda se v jeho rámci bude plánovat, účtovat a fakturovat či zda slouží například pouze jako sbíratel nákladů. Struktura a vlastnosti prvků odpovídají buď členění v kontraktu nebo požadavkům projektového týmu na detail sledování a kontroly.

Po založení projektu dochází k přenesení předdefinované kalkulace, vytvořené pro účely sestavení nabídky, do systému. Jsou naplánovány tržby, náklady na materiál, externí služby, interní personál, případně ostatní náklady. Tento plán je výchozím podkladem pro pozdější controlling. V průběhu realizace projektu se náklady účtují přímo na příslušné prvky projektu. K poslednímu dni v měsíci dochází k interní produktivaci výkonů na základě odevzdaných pracovních výkazů zaměstnanců, kteří odpracované hodiny přiznávají jednotlivým číslům projektu. Také interní služby navyšují celkové skutečné

náklady projektu. Skutečné náklady generují na každém prvku až do doby fakturace nedokončenou výrobu. Plánované a skutečné hodnoty jsou zobrazeny na obrázku 6.

Objekt	Označení	Jméno zákaz.	AE	Náklady (EP)	AB	Obrat (akt.)	VSP (Skut.)	Náklady (akt.)	uLuL
PRO S.12095	Dopravníková technika pro svařovnu A	SKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	3'480.000,00	0,00	2'870.000,00	2'870.000,00	
PSP S.12095	Dodávka dopravníkové techniky svařovny A	SKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	3'480.000,00	0,00	2'870.000,00	2'870.000,00	
PSP S.12095.01	Dodávka technologických celků	SKODA AUTO ...	2'500.000,00	2'280.000,00	2'500.000,00	0,00	2'180.000,00	2'180.000,00	
PSP S.12095.02	Elektroinstalace	SKODA AUTO ...	530.000,00	480.000,00	530.000,00	0,00	480.000,00	480.000,00	
PSP S.12095.03	Programování a uvedení do provozu	SKODA AUTO ...	450.000,00	410.000,00	450.000,00	0,00	210.000,00	210.000,00	
* Suma PS			3'480.000,00	3'170.000,00	3'480.000,00	0,00	2'870.000,00	2'870.000,00	
** Suma celkem			3'480.000,00	3'170.000,00	3'480.000,00	0,00	2'870.000,00	2'870.000,00	

Hodnota kontraktu	Plánované náklady	Zbývá k fakturaci	Již fakturováno	Realizovaná marže	Skutečné náklady	Nedokončená výroba
-------------------	-------------------	-------------------	-----------------	-------------------	------------------	--------------------

Obr. 6: Přehled hodnot projektu

Zdroj: Vlastní zpracování v systému SAP.

Modul *Kontrola zakázek* je klíčovým nástrojem ke sledování projektu v celém průběhu realizace. Jak je na obrázku 6 vidět, poskytuje přehlednou a ucelenou formou základní finanční data projektu.

V průběhu projektu může docházet k dílčím fakturacím zákazníkovi. Ve smlouvě je stanoven milník nebo fáze, kdy je možno předat zákazníkovi na základě dílčího předávacího protokolu dílčí část projektu. Po vyfakturování dochází ke změně struktury dat, jak ukazuje obrázek 7.

Zpráva Skok Nastavení Systém Nápověda									
Kontrola zakázek									
PM_BER_AD KA Zaúčt. hodnoty									
Objekt	Označení	Jméno zákazn.	AE	Náklady (EP)	AB	Obrat (akt.)	VSP (Skut.)	Náklady (akt.)	uLuL
PRO S.12095	Dopravníková technika pro svařovnu A	SKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	2'230.000,00	1'250.000,00	1'10.000,00	2'870.000,00	1'730.000,00
PSP S.12095	Dodávka dopravníkové techniky svařovny A	SKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	2'230.000,00	1'250.000,00	1'10.000,00	2'870.000,00	1'730.000,00
PSP S.12095.01	Dodávka technologických celků	SKODA AUTO ...	2'500.000,00	2'280.000,00	1'250.000,00	1'250.000,00	1'10.000,00	2'180.000,00	1'040.000,00
PSP S.12095.02	Elektroinstalace	SKODA AUTO ...	530.000,00	480.000,00	530.000,00	0,00	0,00	480.000,00	480.000,00
PSP S.12095.03	Programování a uvedení do provozu	SKODA AUTO ...	450.000,00	410.000,00	450.000,00	0,00	0,00	210.000,00	210.000,00
* Suma PS			3'480.000,00	3'170.000,00	2'230.000,00	1'250.000,00	1'10.000,00	2'870.000,00	1'730.000,00
** Suma celkem			3'480.000,00	3'170.000,00	2'230.000,00	1'250.000,00	1'10.000,00	2'870.000,00	1'730.000,00

Hodnota kontraktu	Plánované náklady	Zbývá k fakturaci	Již fakturováno	Realizovaná marže	Skutečné náklady	Nedokončená výroba
-------------------	-------------------	-------------------	-----------------	-------------------	------------------	--------------------

Obr. 7: Pohled hodnot projektu po uskutečnění dílu fakturace

Zdroj: Vlastní zpracování v systému SAP.

V modelovém případě na obrázku 7 došlo u prvku 01 k fakturaci ve výši 50 % nasmlouvané částky. Vygeneroval se obrat ve výši 1 250 000 Kč a tomu odpovídající poměr marže. Marže byla na tomto prvku plánována ve výši 8,8 %, což odpovídá částce 220 000 Kč. Jelikož došlo k fakturaci pouze ve výši 50 %, také marže se realizovala pouze v polovině výši. Ve stejném poměru došlo k úpravě nedokončené výroby. Plánovaná hodnota nedokončené výroby na tomto prvku 2 180 000 Kč. Po vyfakturování 50 % obrátu se i nedokončená výroba zredukovala na hodnotu 50 % skutečných nákladů. Systém proporcionálně přehodnocuje hodnoty v závislosti na uskutečněné fakturaci.

3.4 Monitorování a kontrola

Proces kontroly probíhá souasně s realizací projektu a podléhají mu opět všechny tři složky trojimperativu. Kontrolou postupu projektových prací se zjišťuje jak stupeň dokončení činností v požadovaném rozsahu a kvalitě, tak také uerpání nákladů a zdrojů. Pokud

dojde v průběhu realizace k neočekávanému překročení plánovaných nákladů, je na druhé straně nutno identifikovat takové oblasti, kde by bylo možné dosáhnout úspor.⁷⁸

Nezbytným nástrojem kontroly je projektový controlling, jež zobrazuje nejen skutečnost, ale také směr budoucího vývoje. Zachycuje odchylky, jak se skutečné ukazatele liší od plánovaných cílů a očekávaných záměrů. Součástí controllingu je reporting, který analyzuje data a porovnává je s historickými hodnotami. Správná interpretace dat je nezbytným podkladem pro objektivní rozhodování projektového týmu.⁷⁹

Předpokladem úspěšné kontroly nákladů je správné kontování vzniklých externích nákladů na příslušný projekt a také pravidelná a korektní evidence a produktivace interních výkonů. Do produktivace sazby interních pracovních sil bývají rozpouštěny i náklady režijních pracovníků, jejichžinnost zpravidla není možné ani ekonomické objektivně přidat jednotlivým projektům.⁸⁰

Z hlediska finančního řízení projekt je stěžejním bodem projektového controllingu sledování vývoje skutečných nákladů oproti plánovaným na základě stupně technické rozpracovanosti⁸¹. Za tímto účelem je vytvářena průběžná kalkulace, která napomáhá odhalit problémy a předejít tak možným komplikacím. Průběžná kalkulace je cenným informačním zdrojem, který umožňuje již během realizace reagovat na skutečný průběh nákladů a podnikat opatření ke snížení nákladové náročnosti i v případě vzniklých vícenákladů být podnětem pro vyvolání jednání se zákazníkem o úpravě ceny projektu.⁸²

⁷⁸ DOLANSKÝ, V., V. M. KOTA a V. N. MEC. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 172-177. ISBN 80-7169-287-5.

⁷⁹ Ž. RKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 123-131. ISBN 978-80-247-1844-6.

⁸⁰ BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. 7., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2006, s. 347. ISBN-13:978-3-89578-9. ISBN-10:3-89578-274-2.

⁸¹ Je nutné mít na paměti, že ani spotřeba času, anierpání peněz nemusí být objektivním měřítkem pro stanovení projektového postupu. Zdroj: ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 221. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁸² STROUHAL, J., et al. *Účinnost 2011: Velká kniha o úkladě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 710. ISBN 978-80-251-3389-7.

3.4.1 Controlling projekt a doporučení ke zlepšení

V současném stavu je finanční řízení projektu odděleno od technického. V systémovém modulu projekt je plánovací detail značně omezen. Zatímco v nabídkové fázi se sestavuje podrobná kalkulace nákladů v programu Microsoft excel, ve fázi založení projektu se SAP omezuje pouze na sumaci jednotlivých nákladových skupin. Nedochozí k přenesení stejného plánovacího detailu do systému. V sekci *Kontrola zakázek* lze vyexportovat jednotlivé položky skutečných nákladů a otevřené obligo objednávek. Nelze však automaticky porovnat skutečné plnění oproti plánovanému na úrovni jednotlivých provedených plánovaných materiálových a službových položek. K porovnávání celkové výše nákladů v plánu dochází v systému přibližně, avšak k detailní revizi složení nákladů (jednotlivých položek) oproti plánu dochází mnohdy až v závěru projektu.

Řešením této situace by bylo zavedení analytických údajů o nákladech v systému. Příkladem by bylo, kdyby mohl mít účetní *spotřebu materiálu* analytiku například pro kabely, kabelové žlaby, profily, elektrické rozváděče, zobrazovací panely, drobný montážní materiál apod. Obdobně i účetní služby včlenění na služby programátorské, elektromontážní, revizní apod. Export skutečných nákladů v tomto detailu by umožnil technikovi okamžitý přehled o reálných nákladech, jelikož se kalkulace v Microsoft excel vytváří také v tomto členění. Tento návrh je však pouze teoretický vzhledem k zavedené metodice účetnictví ve společnosti a finanční náročnosti jakékoli úpravy v systému. Ve stávajících podmínkách se jako kompromisní řešení nabízí včlenění funkce technického controllingu. V pravidelných (například týdenních) intervalech by docházelo k oboustrannému reportu – od ekonomy k technikovi (data z oblasti nákupu a účetnictví) a od technika k ekonomovi (informace o technické rozpracovanosti a úplnosti nákladů). Prostřednictvím této obousměrné vzájemné vazby by od začátku projektu docházelo k odhalování nesrovnalostí, zjištění odchylek oproti plánu a účinnějšímu řízení nákladů. Provedení kalkulace by byla přibližně revidována dle skutečného stavu. Toto procesní zlepšení by zajistilo včasnou detekci případného technického i finančního nesouladu. Tímto způsobem by byl také v oblasti projektového controllingu naplněn „princip tyto“, který se ve společnosti uplatňuje při podepisování dokumentů (například nabídek), a který spoívá v odsouhlasení vždy za technický a ekonomický úsek.

3.5 Předání a ukončení projektu

Jedním ze znaků „... projektu je, že má dohlednou trvanlivost.“⁸³ Pokud projekt spočívá v dodání a zprovoznění nějakého složitého technologického celku – což je pro automobilový průmysl příznačné – předchází finálnímu předání zkušební provoz, během něhož dochází k odstranění posledních disparit. Finální předání díla je zdokumentováno oboustranně potvrzeným předávacím protokolem, v němž jsou zaznamenány nedodávky nebránící v provozu spolu s návrhem opatření a termínem k jejich odstranění.⁸⁴ Na základě předávacího protokolu jsou zákazníkovi předána i vlastnická práva k projektu⁸⁵ a předchází na něj nebezpečí škody na předmetu díla. Podpis protokolu je impulsem pro finální fakturaci a od tohoto data až do konce záruční lhůty je zákazník oprávněn uplatňovat reklamace. Mnohdy si odběratel vyhrazuje právo na zádržné ve výši 10 %, které uhradí buď až po uplynutí záruční doby, nebo na tuto částku požaduje bankovní záruku.

Po skončení projektu je projektový tým rozpuštěn, zdroje bývají přeazeny na jiné projekty, kompletuje a archivuje se závěrečná dokumentace projektu⁸⁶ a sestavuje se výsledná kalkulace, která je nástrojem kontroly hospodárnosti a má za úkol zjistit, jaké skutečné náklady byly na daný projekt vynaloženy.⁸⁷

Zdokumentovaný technický průběh a ekonomický výsledek projektu jsou cennými zdroji informací, zkušeností, poskytují nezbytnou vzájemnou vazbu a jsou jedním z možných způsobů snižování rizik u budoucích projektech.

⁸³ TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 199. ISBN 978-80-251-1759-0.

⁸⁴ NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 104-105. ISBN 80-247-0392-0.

⁸⁵ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 616. ISBN 80-7261-029-5.

⁸⁶ DOLANSKÝ, V., V. MĚKOTÁ a V. NĚMEC. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 182-183. ISBN 80-7169-287-5.

⁸⁷ ECHOVÁ, A. *Manažerské účtovnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 93. ISBN 80-251-1124-5.

3.5.1 Ú etní uzav ení projektu

Fakturací smluvní ceny zákazníkovi dojde systémov k finálnímu vyhodnocení veškerých dat, které byly ve fázi plánování do systému zadány. Obrat má vliv na marži a nedokon enou výrobu. Po fakturaci dochází k revizi plánovaných náklad . Pokud dojde k jejich p ekro ení, nebude dosaženo plánované marže. Pokud se plánované náklady nevyerpají, musí dojít k p eplánování náklad v systému a i marže bude vyšší než plánovaná. Spole nost ABC, s.r.o. provádí vždy k poslednímu dni v m síci mezitímní ú etní uzav rku. Pokud je projekt fakturován ke konci m síce, asto dochází k situaci, že ještě nebyly zaú továny všechny dodavatelské faktury na zrealizované dodávky nebo výkony. V tomto p ípad jsou na tyto chyb jící náklady tvo eny *dohadné položky pasivní*. Po zaú tování dodavatelských faktur v novém období dochází k rozpušt ní dohadných položek. Tuto situaci ilustruje obrázek . 8.

Objekt	Označení	Jméno zákaz	AE	Náklady (EP)	AB	Obrat (akt)	VSP (Skut)	Náklady (akt)	Rst_C80	uLuL
PRO S.12095	Dopravníková technika pro svařovnu A	ŠKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	450.000,00	3'030.000,00	270.000,00	2'870.000,00	100.000,00	210.000,00
PSP S.12095	Dodávka dopravníkové techniky svařovny A	ŠKODA AUTO ...	3'480.000,00	3'170.000,00	450.000,00	3'030.000,00	270.000,00	2'870.000,00	100.000,00	210.000,00
PSP S.12095.01	Dodávka technologických celků	ŠKODA AUTO ...	2'500.000,00	2'280.000,00	0,00	2'500.000,00	220.000,00	2'180.000,00	100.000,00	0,00
PSP S.12095.02	Elektroinstalace	ŠKODA AUTO ...	530.000,00	480.000,00	0,00	530.000,00	50.000,00	480.000,00	0,00	0,00
PSP S.12095.03	Programování a uvedení do provozu	ŠKODA AUTO ...	450.000,00	410.000,00	450.000,00	0,00	0,00	210.000,00	0,00	210.000,00
* Suma PS			3'480.000,00	3'170.000,00	450.000,00	3'030.000,00	270.000,00	2'870.000,00	100.000,00	210.000,00
** Suma celkem			3'480.000,00	3'170.000,00	450.000,00	3'030.000,00	270.000,00	2'870.000,00	100.000,00	210.000,00

Hodnota kontraktu	Plánované náklady k fakturaci	Zbývá k fakturování	Již realizovaná marže	Skute né náklady	Chyb jící náklady	Nedokon ená výroba
-------------------	-------------------------------	---------------------	-----------------------	------------------	-------------------	--------------------

Obr. 8: Plánované versus skute né náklady projektu

Zdroj: Vlastní zpracování v systému SAP.

Prvky 01 a 02 byly kompletn vyfakturovány. Na prvku 02 odpovídají skute né náklady jejich plánované výši, žádná difference nevzniká. Na prvku 01 je plánovaná výše náklad 2 280 000 K , ale skute né zaú tované náklady jsou pouze 2 180 000 K . Pokud nedojde ke zm n plánu náklad , systém ve sloupci C80 signalizuje, že ást dodavatelských náklad ještě chybí. Na základ dodacích list nebo p edávacích protokol se pak musí

vytvorit dohadné položky na chybné náklady, které se v novém období po příchodu a zaúčtování dodavatelských faktur rozpouští.

Po kompletní fakturaci na zákazníka a zaúčtování veškerých nákladů může dojít k systémovému uzavření projektu nastavením příslušného statusu.

3.5.2 Zpětná vazba po ukončení projektu

Po ukončení projektu dochází k jeho vyhodnocení. Členové projektového týmu zhodnotí průběh a výsledek, jak po technické, tak po finanční stránce a vyvodí patřivé závěry. Každý projekt je zdrojem zkušeností do budoucna.

Projektové oddělení společnosti ABC, s.r.o. pravidelně sleduje výsledky své činnosti. Kromě měsíčních finančních ukazatelů vyhodnocuje také úspěšnost odevzdaných nabídek, stav rozpracovanosti jednotlivých projektů v souladu se smluvními termíny i množství a charakter reklamací.

V současné době však chybí nástroj hodnocení spokojenosti ze strany zákazníka, který by odhalil potenciál ke zlepšení a pomohl zacílit na zvyšování kvality. Lze doporučit vytvoření formuláře, v němž by zákazník ke každému vztáhu projektu zhodnotil úroveň spolupráce z různých hledisek. K hlavním sledovaným kritériím se řadí především kvalita provedení, dodržení termínů, úroveň technické a obchodní spolupráce, komunikace, dodržování smluvních podmínek, flexibilita, reakce na změny v projektu atd. Podněty ze strany zákazníka by přispěly ke zefektivnění činnosti oddělení.

Indikátorem zlepšení by v tomto případě mohl být snížený počet reklamací ze strany zákazníka, což by mělo pozitivní vliv na finanční výsledek projektu v důsledku nižšího erpání rezerv na garance.

4 řízení rizik projekt

V souvislosti s realizací projektů vystává hrozba nejrozsáhlejších rizik, které musí vedoucí projektu a projektový tým včas identifikovat, kvantifikovat a snažit se o redukci potenciálu jejich vzniku nebo o zmírnění možných negativních dopadů. Tato práce se zaměřuje především na taková rizika, která mají finanční dopad na projekt. Lze dovodit, že i rizika související s nesplněním termínu a nekvalitou provedení mají v konečném důsledku vliv na finanční výsledek projektu, případně hospodaření celé společnosti.

Dle Smejkalů a Raise⁸⁸ lze pojem riziko definovat různými způsoby, neexistuje jednotná obecně platná definice. Lze jej charakterizovat jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se bude lišit od očekávaného vývoje nebo stavu. Existuje možnost, že dojde ke ztrátě (či zisku) nebo že specifická hrozba zneužije zranitelnosti systému. Dosažení předpokládaných výsledků je nejisté nebo jsou výsledky variabilní. Dále uvádí, že „riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“ Tato odchylka může být jak záporná, tak i kladná,⁸⁹ přičemž riziko s výhradně negativním dopadem se nazýváisté riziko, zatímco typ rizika s možností prospěchu i ztráty se označuje jako spekulativní riziko.⁹⁰ Jak již bylo řečeno, riziko není vždy jen negativního charakteru, pak by se jednalo o hrozbu, může mít také pozitivní charakter a pak představuje příležitost.⁹¹

Někdy je v teorii odlišováno riziko od nejistoty. Nejistota je chápána v širším pojetí jako neurčitost, náhodnost podmínek nebo výsledků určitých jevů.⁹² V případě rizika lze velmi snadno vyjádřit pomocí rozdílů pravděpodobností, zatímco u nejistoty lze situace

⁸⁸ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 90. ISBN 978-80-247-3051-6.

⁸⁹ Tamtéž, s. 91.

⁹⁰ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 22. ISBN 978-80-247-3221-3.

⁹¹ Tamtéž, s. 41.

⁹² VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999, s. 59. ISBN 80-86119-21-1.

popsat pouze pomocí intervalů a mezních hodnot.⁹³ V případě nejistoty nejsou možné důsledky rozhodnutí známy nebo jejich pravděpodobnost nelze určit.⁹⁴

Z výše uvedených definic je patrné, že je riziko (a nejistota) v rámci podnikatelské činnosti ve větší i menší míře přítomno vždy, vyskytuje se v rámci velkých i malých projektů a je prakticky nemožné je v běžné praxi eliminovat na nulovou úroveň. Riziko tak lze považovat za přirozenou součást každého projektu.⁹⁵

4.1 Vztah k riziku

Osobní vztah k riziku je jedním z atributů, na kterých závisí reakce na riziko. Korecký a Trkovský⁹⁶ uvádí tři typy k riziku:

- odmítání rizika – převládá snaha riziko nepřijímat nebo se jím vyhýbat,
- vyhledávání rizika – jsou využívány příležitosti a rizika se hledají, až když riziková událost nastane,
- neutrální vztah – objektivní a vyvážený vztah, který leží mimo oba výše uvedené extrémy.

Petřík⁹⁷ ve své publikaci poukazuje na potřebnost vhodného motivacího systému manažerů, který by měl být nastaven tak, aby co nejvíce podporoval přijetí efektivních projektů s přijatelným rizikem. Jinak lze totiž očekávat, že budou vrcholoví manažerové preferovat pouze krátkodobé projekty s nejnižším rizikem, což v žádném případě nepovede k maximalizaci přínosu pro firmu.

⁹³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, s. 35. ISBN 80-86119-58-0.

⁹⁴ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské úvahy v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 181. ISBN 978-80-247-3024-0.

⁹⁵ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010, s. 155. ISBN 978-80-251-1506-0.

⁹⁶ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 25. ISBN 978-80-247-3221-3.

⁹⁷ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské úvahy v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 200. ISBN 978-80-247-3024-0.

4.2 Identifikace a měření rizik

Již v období příprav a plánování projektu dochází k identifikaci rizik, při němž nejastější metodou je využití a aplikace *zkušeností z minulých projektů* i *Brainstorming*, jež spoívá ve spontánní diskuzi členů projektové týmu. Cílem je vymezení co nejširšího okruhu událostí, které by mohly při realizaci projektu nastat a ovlivnit jej.⁹⁸ K dalším metodám identifikace patří *SWOT analýza* (matice silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí), metoda *Delphi* (vytvoření a veřejné prezentování individuálních návrhů skupiny expertů) i *Crawfordovy lístky* (opakované zodpovídání položené otázky jednotlivými členy skupiny expertů, při němž odpovědi se nesmí opakovat, zapisují se na lístky a na závěr probíhá diskuze).⁹⁹

Stupeň rizika je měřen pomocí pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od očekávaného výsledku. Násobením pravděpodobnosti ztráty hodnotou této ztráty lze vypočítat její očekávanou výši, při němž tvrdost dopadu ztráty bude diametrálně odlišná u částky tisíc korun a sto tisíc korun, by by byly hodnoty pravděpodobností v obou případech stejné.¹⁰⁰

4.3 Měření rizik a ochrana proti nim

Existuje celá řada rizik finančního i nefinančního charakteru z nejrizičnějších oblastí podnikatelské činnosti. V následujících pododdílech budou klasifikována nejdůležitější rizika týkající se projektu, která ve značné míře ovlivní nejen úspěšnost realizace konkrétního projektu, ale také celkovou finanční situaci daného podniku, jeho následnou konkurenceschopnost, dobrou pověst firmy a její další úspěšné fungování v budoucnosti.

⁹⁸ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 154-155. ISBN 978-80-251-1885-6.

⁹⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 282-283. ISBN 80-247-1501-5.

¹⁰⁰ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 102. ISBN 978-80-247-3051-6.

V tabulce . 2 jsou uvedeny hlavní skupiny a podskupiny projektových rizik.

Tab. 2: Seznam rizik projekt

Finanční	Financování projektu, daně, dotace, clo
	Směnný kurz
	Inflace, náklady projektu
Garance a servis	Požadaky na záruky od zákazníka
	Pokrytí záruky ze strany dodavatel
	Požární servis a provoz produktu
Legislativní, právní	Právní a regulační prostředí
	Právní práva, licence a patenty
	Náhrady škod, smluvní pokuty, odstoupení od smlouvy, krádeže
	Aplikované právo, smluvní vztahy
Manažerská	Harmonogram
	Projektový tým a organizace
	Management projektu
Nákup	Možnosti ve výběru dodavatele
	Nákupní podmínky - ceny, termíny, kvalita, servis, povzetí od dodavatele
	Nákup komodit, speciálních materiál
	Outsourcing (předání výroby), lokalizace výroby
Obchodní	Strategie, trh
	Zákazník, partneři
	Zadání a změny v kontraktu, podmínky součinnosti a povzetí
	Politická a ekonomická vyspělost země
	Přírodní a další místní podmínky pro realizaci
Technická	Technický koncept projektu
	Novost, nároky na parametry
	Technické normy a standardy
	Výroba produktu
	Technické možnosti dodavatel, zákazníka a partner
	Zkoušky, povolení k provozu
	Ostatní - balení, přeprava, dokumentace

Zdroj: KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 531. ISBN 978-80-247-3221-3. Vlastní zpracování.

Ne všechna rizika uvedená v tabulce . 2 hrozí u všech projektů. Jejich výskyt a intenzita závisí na charakteru a prostředí realizace projektu, podmínkách a parametrech.

V tabulce 3 jsou shrnuty hlavní příčiny rizik podle těchto různých kritérií.

Tab. 3: Příčiny rizik

<i>Dle závislosti na vývoji firmy i národní ekonomiky</i>		
Systematické (daně, cla)		Nesystematické (obory, firmy, projekty)
<i>Dle charakteru</i>		
Předvídatelné a ovlivnitelné (velikost a rozsáhlost projektu, zkušenosti personálu, motivace, krátké termíny, omezené finance atd.)		Neovlivnitelné (makroekonomická i politická situace, legislativa, technický pokrok atd.)
<i>Dle vazby na podnikové innosti</i>		
Objektivní (nezávislé na podnikatelské innosti)	Subjektivní	Kombinované

Zdroj: KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Benčík, 2009, s. 162.

ISBN 978-80-7380-174-8.

NEMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 93.

ISBN 80-247-0392-0. Vlastní zpracování.

Tato práce se zaměřuje na rizika nesystematická neboli jedinečná, která jsou specifická pro jednotlivá odvětví a obory podnikání, nikoli na rizika systematická neboli tržní, jež se dotýkají všech podniků a vznikají v důsledku změn ekonomického prostředí.¹⁰¹ Zatímco nesystematických rizik se lze zbavit diverzifikací, systematická rizika jsou dle finanční teorie nediverzifikovatelná.¹⁰²

Smejkal a Rais¹⁰³ uvádí tyto nejčastější **metody snižování rizika**:

- *retence rizik* – strpění, zadržení rizika; podnikatel elíká rizik, v domění i nevdomění proti nim však nic nedělá,
- *redukce rizika* – odstranění příčin vzniku (přesun rizika, vertikální integrace) nebo eliminace negativních důsledků rizika (diverzifikace, pojištění),
- *diverzifikace* – rozložení rizika, tj. volba vhodné právní formy podnikání, vertikální i horizontální rozšíření výroby, geografická diverzifikace, diverzifikace dodavatelů i odbíratelů (dodávky surovin rozloženy mezi více dodavatelů a získání dostatku

¹⁰¹ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.

¹⁰² KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 180. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁰³ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 133-188. ISBN 978-80-247-3051-6.

odb ratel , aby nebyla existence podniku v p ípad v ýpadku obchodního partnera ohrožena),

- *transfer rizika* – p esun rizika na jiné subjekty, tj. uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky za pevné ceny i kontrakt podmi ujících odb r minimálního množství výrobku, odkup pohledávek (faktoring, forfaiting), leasing, bankovní záruky, stanovení vhodných dodacích podmínek (Incoterms¹⁰⁴) atd.,
- *sdílení rizika* – r zné formy spolupráce mezi obchodními partnery, vytvá ení strategických aliancí (výzkum, prodej, společ ný podnik – joint venture, ...),
- *pojišt ní* – sm na rizika velké škody za jistotu malé ztráty v podob uhrazeného pojistného, negativní d sledky rizika se p enáší na pojiš ovnu, p i emž rozsah krytí škod je závislý na podmínkách stanovených v pojistné smlouv ,
- *vyhýbání se rizik m* – spíše negativní metoda snižování rizika, nebo ochuzuje podnikatelskou innost o adu p íležitostí,
- *získávání dodate ných informací* – napomáhá zabra ovat nep íznivému výb ru a morálnímu hazardu,
- *vytvá ení rezerv* – hmotné (materiálové) i finan ní rezervy napomáhají p ekonat výkyvy v zásobování surovinami a období nedostate né likvidity,
- *a další (p edevším metody analýz a prognózování).*

4.4 Risk management projekt ve společ nosti ABC, s.r.o.

ízení rizik je procesem p etrávajícím v pr b hu celého projektu. Jedná se o aktivity, zásahy a opat ení, které se snaží eliminovat a p sobit na vlivy, které by mohly být hrozbou pro pr b h, cíle a výsledek projektu.¹⁰⁵ Je nutno zd raznit, že se v souvislosti s ízením

¹⁰⁴ Incoterms p edstavují oficiální pravidla pro výklad obchodních doložek, která vydala Mezinárodní obchodní komora poprvé v roce 1936. V sou asnosti jsou nejaktuáln ější verzí podmínky INCOTERMS®2010. Odkaz na tyto podmínky ve smlouvách jasn ůr uje závazky obou smluvních stran a snižuje tím riziko právních spor . Nejpoužívan ějšími podmínkami, které jsou vhodné pro jakýkoli zp sob p epravy, jsou: DAP (s dodáním v míst ůr ení), DDP (s dodáním clo placeno), EXW (ze závodu), CPT (p eprava placena do), CIP (p eprava a pojišt ní placeny do).
Zdroj: Národní výbor Mezinárodní obchodní komory v R. INCOTERMS® 2010. ICC Publication No. 715E. 2010, s. 6. ISBN: 978-92-842-0080-1

¹⁰⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 268. ISBN 80-247-1501-5.

rizik musí brát v úvahu také efektivnost řízení rizika, nebo řešit rizikovou situaci má smysl pouze tehdy, pokud náklady na ošetření a odstranění rizika nepřevyšují výši jeho dopadu.¹⁰⁶ Riziko, které je pro společnost přijatelné, nebo je nepřijatelné, ale není možné jej snížit (např. odstranění je příliš nákladné), se nazývá reziduální (zbytkové) riziko.¹⁰⁷

Společnost ABC, s.r.o. má zavedený systém řízení rizik. Rizika jsou posuzována a hodnocena ještě před odevzdáním nabídky zákazníkovi. Hranicí pro tento proces jsou projekty s hodnotou nad 100 000 EUR. Projektový manažer musí v interním programu vyplnit řadu údajů, odpovídat na sérii otázek a přidat hodnoty k jednotlivým sledovaným parametrům. Výstupem je kategorizace projektu a riziková třída, které jsou výsledkem kombinací odpovědí v systému. Projektová kategorie „A“ až „F“ závisí na finančních aspektech, smluvních předpokladech, technické náročnosti a zákazníkovi, přičemž kategorie „A“ reprezentuje objemné a složité projekty a kategorie „F“ projekty standardního charakteru a menšího rozsahu. Rizikové třídy se pohybují v rozmezí „0“ (velmi vysoké riziko) až „3“ (nízké riziko)¹⁰⁸. Odurčené klasifikace a rizikové třídy jsou projekty automaticky eskalovány na úroveň vedení divize mateřské společnosti v Německu. Teprve po posouzení a odsouhlasení projektu kompetentními nadřízenými může být nabídka odevzdána zákazníkovi.

Rizika posuzovaná v rámci tohoto procesu jsou rozdělena do čtyř hlavních skupin, kterými jsou rizika z obchodní (komerční), technické a právní oblasti. Podskupiny jednotlivých oblastí jsou předemtem tabulky 4.

¹⁰⁶ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projekt : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 26. ISBN 978-80-247-3221-3.

¹⁰⁷ ERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009, s. 125. ISBN 978-80-7399-731-1.

¹⁰⁸ Prezentace „*Limity pravomoci*“, interní materiál společnosti ABC, s.r.o.

Tab. 4: Hlavní rizikové oblasti v rámci projektového managementu firmy ABC, s.r.o.

Právní oblast	Obchodní (komerční) oblast	Technická oblast
Nedefinované povinnosti	Objem projektu	Druh projektu
Pevzetí odpovědnosti za tety strany	Plánovaný EBIT	Nová technologie, vývoj
Plnění požadavků mimo vliv společnosti (povolení, dodatečné změny předpisů)	Prodlení s platbou (nárok na úrok z prodlení a odstoupení od smlouvy)	Význam z hlediska strategie
Pejímka díla	Kurzové riziko	Technická náročnost projektu
Pechod nebezpečí za škody	Dlouhodobá závaznost ceny	Úplnost technického zadání
Odpovědnost za vady	Neobvyklé platební podmínky	Správnost dokumentace
Náhrada škod, smluvní pokuty	Negativní finanční saldo	Technické standardy a normy
Licenční ujednání a ochrana práv duševního vlastnictví	Zajištění plateb (bonita, bankovní záruka)	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Délka záruční doby	Rušení	Dodržení termín
Právní vady	Importní a exportní licence, cla	Výpadek personálu
Vyšší moc	Dodací podmínky Incoterms	Spolupráce s dodavateli
Změny po uzavření smlouvy	Pojištění	Souinnost zákazníka
Odstoupení, výpověď		
Právo užití podkladů / software		
Rozhodčí řízení, použité právo		
Ustanovení o mlčenlivosti		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního programu hodnocení rizik společnosti ABC, s.r.o.

Klíčovými riziky, která se v minulosti v projektovém oddělení ukázala jako závažná, byla právní rizika a z finanční oblasti především rizika kurzová. Jelikož mohou tato rizika velmi významným způsobem zasáhnout do rozpočtu projektu, je v novém následující text právním.

4.4.1 Právní rizika

V rámci předkontraktních jednání se vše jeví jako bezproblémové a mohlo by svádět k podcenění smluvních ujednání. Smlouvy jsou ale psány pro případ, že nastane sporná situace mezi smluvními stranami. Z toho důvodu je na důsledné sepsání smluv kladen velký důraz. Pro oblast projektového obchodu lze doporučit zohlednit ve smlouvách o dílo mj. také následující ujednání, která reflektují interní předpisy mateřské společnosti firmy ABC, s.r.o.:

- nepřistoupit na požadavek vyhotovení prohlášení o shodě na komplexní dílo, pokud by například část zařízení nebyla rozsahem dodávky realizátora projektu a byla by mimo jeho kontrolu,
- trvat na zpracování díla dle norem a předpisů platných ke dni uzavření kontraktu; případné vícenásledky na eventuální pozdější aktualizaci jdou k tíži zákazníka,
- odmítnout převzetí odpovědnosti za činnosti strany, s nimiž nemá realizátor projektu uzavřený kontrakt,
- stanovit lhůtu, po níž se dílo považuje za řádně převzaté, pokud se zákazník k předjímce nedostavil nebo její neoprávněně odmítl převzít,
- neakceptovat předchozí nebezpečí za škody později než okamžikem převjímky díla,
- neakceptovat převzetí záruky za výkony, které jsou mimo rozsah předem tné smlouvy o dílo,
- v rámci zákazního břemene zamezit povinnosti realizátora po předání díla prokázat, že byla chyba způsobena na straně zákazníka,
- sjednat možnost volby realizátora, jakým způsobem bude odstraněna reklamáce,
- sjednat maximální výši penalizace a náhrady přímých škod a vyloučit další náhrady nad rámec tohoto limitu, zamezit ručení za nepřímé škody, výpadek produkce, ztrátu dat a ušlý zisk (škody na zdraví a životech omezit nelze),
- zamezit povinnosti náhrady škody za zpoždění, které nebylo způsobeno realizátorem,
- vyloučení zodpovědnosti za následky působení vyšší moci a sjednání možnosti vypovězení smlouvy v případě vyšší moci trvající déle než určitý počet měsíců,
- zakomponovat licenční ujednání a ustanovení o ochraně práv duševního vlastnictví,
- sjednat povinnost zákazníka uhradit jím požadované změny v rozsahu díla a upravit termínový plán v důsledku realizace těchto změn,
- při vypovědi ze strany zákazníka požadovat úhradu poměrné části smluvní ceny v závislosti na zrealizovaném objemu díla,
- sjednat ustanovení o mlčenlivosti o existenci a obsahu smlouvy,
- vyloučit převod práv a povinností smluvních stran na třetí stranu bez předchozího souhlasu, aj.

Správná volba a následná aplikace vhodných smluvních ujednání spolu s absencí nejasných ustanovení napomáhají předvídat problematické situacím v případě sporu.

4.4.2 M nová rizika

V případě, že je projekt realizován pro zahraničního investora, je m nou kontraktu v případě evropských obchod nej ast ji euro. Nemusí se však nutn jednat pouze o export nebo o zakázku realizovanou na území eské republiky pro zahraničního investora, aby byla preferována cizí m na. V sou asné době se uskute ují ím dál tím ast ji platby v eurech také mezi dv ma eskými firmami. Jedním z d vod preference cizí m ny jsou zahrani ní majetkové ú asti ze strany mate ské firmy zákazníka.

Jak uvádí Ernohorský¹⁰⁹, **devizový kurz** lze definovat jako „*cenu zahrani ní m nové jednotky vyjád enou v domácí m nové jednotce*.“ Existují dva druhy záznamu kurzu – p ímý a nep ímý. P ímý záznam vyjad uje variabilní po et jednotek domácí m ny k jednotce m ny zahrani ní (25 CZK/1 EUR), naproti tomu nep ímý záznam je dán pevným po tem jednotek domácí m ny k prom nlivému po tu m ny zahrani ní (nap . 1 CZK/0,04 EUR). Od roku 1997 p ešla eská národní banka (NB) na systém ízeného floatingu. Devizové intervence jsou ale provád ny zcela výjime n , z ehož vyplývá, že je v eské republice v sou asné době aplikován volný floating (kurz vyplývá z interakce nabídky a poptávky po dané m n na devizovém trhu).

Jak zobrazuje graf na obrázku . 9, historicky nejsiln jších hodnot za posledních dvanáct let dosáhla eská koruna v í euru v ervenci 2008. Tehdy docházelo u exportér , kte í své obchody v as nezajistili nebo kalkulovali s vyšším kurzem, k milionovým ztrátám z titulu apreciace koruny. V kombinaci s hospodá skou krizí zasáhly tyto ztráty zna nou m rou do hospodá ských výsledk ády firem. Na p elomu let 2011 a 2012 lze sledovat silné oslabující tendence eské koruny v í euru. V tomto případě firmy, které zajistily své budoucí tržby v době silné koruny, již nemohou profitovat z depreciace koruny.

¹⁰⁹ ERNOHORSKÝ J. a P. TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 178-186. ISBN 978-80-247-3669-3.



Obr. 9: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů NB.

Jak je z obrázku . 9 patrné, nejv tšího zlomu za poslední ty i roky dosáhl kurz koruny v í euru na p elomu let 2008 a 2009. B hem p lro ního období mezi 21. ervencem 2008 (kurz 22,97) a 17. únorem 2009 (kurz 29,47) oslabila koruna v í euru o neuv íitelných 6,50 K .

Podstatou m nového rizika je fakt, že dochází k asovému nesouladu mezi vznikem pohledávky (í závazku) a okamžikem úhrady. Jako p íklad lze uvést pohledávku ve výši 1 mil. EUR, která vznikla k datu 1. února 2012, kdy byl eskou národní bankou vyhlášen kurz 25,15 CZK/EUR. Zákazník uhradil ve lh t splatnosti dne 1. b ezna 2012, kdy byl kurz 24,89 CZK/EUR. Zákon o ú etnictví ukládá ocenit pohledávku v eských korunách. P í jejím vzniku podnik eviduje v aktivech pohledávku ve výši 2 515 000 K . K datu splatnosti obdrží spole nost na b žný ú et úhradu pouze ve výši 2 489 000 K . Rozdíl 26 000 K je zaú tován jako kurzová ztráta na vrub ú tu 563 – *Kursov é ztráty* a ve prosp ch ú tu pohledávek. Riziko nemusí být pouze negativní, depreciace koruny by podniku p inesla kurzové zisky. Opa ný výsledek vzniká v p ípad závazku, kdy apreciací

dochází ke kurzovým ziskům a depreciační ztrátám v podobě vyšších nákladů. Eliminací rizika dojde nejen k odstranění negativních dopadů, ale i možných pozitivních vlivů.¹¹⁰

Způsoby zajištění

Prvním možným způsobem eliminace nových rizik je tzv. **přirozené zajištění**, které spoívá ve snaze úpravami vypořádání obchodní transakce. Jedná se zejména o zmíněné v prodejních a nákupních smlouvách, přičemž tento krok přenáší riziko na smluvního partnera. Dále jsou aplikovány *nové doložky* v podobě klauzulí v kontraktech, které při vychýlení kurzu nad smluvně stanovenou mez opravují k úpravě ceny. Tento způsob zajištění je v projektové praxi obtížně prosaditelný a aplikovatelný. V neposlední řadě lze za přirozené zajištění považovat *započítávání (netting)*, které je použitelné ve skupinách podniků, kdy jsou mezi jednotlivými společnostmi vzájemně započítávány pohledávky a závazky v cizí měně.¹¹¹

Tab. 5: Netting

	I.	II.	III.	IV.
Před nettingem	+7	+5	+2	+6
	-5	-6	-4	-2
Po nettingu	+2	-1	-2	+4

Zdroj: Prezentace *Foreign Exchange Management Training*, interní materiál ABC, s.r.o.

Pokud nelze použít ekonomicky výhodné možnosti přirozeného zajištění, nabízí se tzv. **transakční zajištění**.¹¹² Existuje řada zajišťovacích instrumentů, které napomáhají eliminovat riziko nepředvídatelné ztráty z budoucí možné změny hodnoty podkladového aktiva.

Jednou z možností je eliminace rizik prostřednictvím **derivátových kontraktů**. Derivátem se rozumí finanční nástroj, jehož hodnota se mění v závislosti na změně podkladové

¹¹⁰ EPELKA, Vít. Zaslav. [Kap.] 14., řízení kurzových rizik. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 613-619. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹¹¹ Tamtéž, s. 632-633.

¹¹² Tamtéž, s. 633.

proměnné (proto je finanční derivát odvozeným finančním instrumentem¹¹³), nevyžaduje téměř žádnou počáteční investici a bude vypořádán v budoucnu. Rozlišují se tzv. *pevně termínované operace* a *opce*. Zatímco v případě pevných termínovaných operací mají obě strany povinnost plnit¹¹⁴, opce je burzovní derivát s právem jednoho subjektu na vypořádání obou základových nástrojů v budoucnosti. Druhý subjekt opci prodává a obdrží od kupujícího oproti ní prémii, která je v tšinou splatná v okamžiku sjednání i splatnosti opce¹¹⁵.

Strouhal¹¹⁶ uvádí toto základní členění pevných termínovaných a opčních operací:

- *Futures* – dohoda dvou stran o nákupu i prodeji komodity ve stanovené kvalitě a ceně k danému datu v budoucnosti. Tyto kontrakty lze obchodovat pouze na burzách. Jde o pevný obchod, kdy má jedna strana povinnost koupit a druhá povinnost prodat.
- *Forward* – rozdíl oproti futures spoívá v tom, že forward se v tšinou obchoduje mimo burzu (OTC – Over the Counter¹¹⁷), proto je forward individuální a podmínky závisejí na oboustranné dohodě.
- *Swap* – mimoburzovní kontrakt představující n kolik forwardů s postupnou výměnou základových instrumentů.
- *Opce* – pro svého majitele představují právo, nikoli povinnost, koupit nebo prodat základové aktivum za realizační (fixní) cenu do data splatnosti (expirace).

Z pohledu základových instrumentů se deriváty dělí na úrokové, měnové, akciové, komoditní a úvěrové. Dle účelu sjednání se deriváty rozdělují na deriváty tvorby trhu, deriváty zajišťovací, spekulativní, podvodné a deriváty jako forma odměny.¹¹⁸

¹¹³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, s. 164. ISBN 80-86119-58-0.

¹¹⁴ HRDÝ, M. a J. STROUHAL. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 147. ISBN 978-80-7357-580-9.

¹¹⁵ JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty*. 1. dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 337. ISBN 80-247-0342-4.

¹¹⁶ STROUHAL, J. *Deriváty v účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 1-2. ISBN 80-251-0754-X.

¹¹⁷ Trh s penězi nazývaný FOREX (FOREign EXchange – měnový trh) je finanční trh s největším obrátem na světě, je otevřen 24 hodin denně a umožňuje účastníkům nakupovat a prodávat cizí měny po celém světě. Zdroj: HARTMAN, O. a L. TUREK. CZECHWEALTH. *Manuál forexového obchodníka*. [Praha], 2009, s. 5.

Tato práce bude dále pojednávat pouze o nových a zajišťovacích derivátech. „*M nový derivát je finanční nástroj, který se skládá ze dvou či více podkladových úrokových nástrojů, které jsou alespoň ve dvou měnách, a jehož reálná hodnota není ovlivněna rizikovou úrokovou mírou určitého subjektu*“¹¹⁹. Zajišťování (hedging) představuje uzavírání pozic, při němž se jedná o ochranu hodnoty nástroje proti nepříznivému vývoji úrokových měr, kurzů a cen. Dlouhá pozice je kompenzována krátkou pozicí a naopak. Zajišťovací deriváty se používají ke snížení rizika uživatele. Nejjednodušším příkladem zajištění je *pokrytí*, což znamená, že je sjednána opačná operace v opačně zajišťované operaci. Ztráty z jedné operace jsou pak přesně pokryty zisky z druhé operace.¹²⁰

Podstata transakčního zajištění

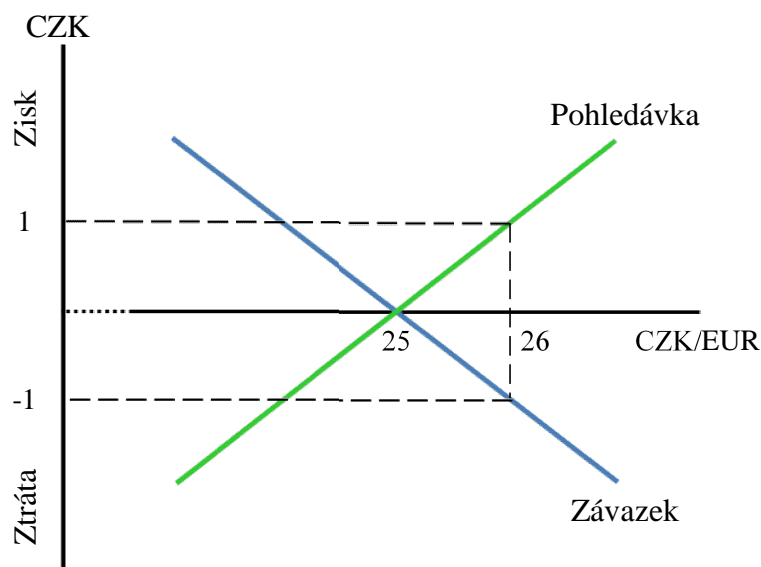
V rámci terminologie z oblasti finančních derivátů se objevuje pojem *výplatní křivka (Pay-off Curve)*¹²¹, která zobrazuje zisky a ztráty ze vzniklých pohledávek a závazků. Výplatní křivka pohledávky a závazku zobrazuje obr. 10.

¹¹⁸ STROUHAL, J. *Deriváty v účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 2-3. ISBN 80-251-0754-X.

¹¹⁹ Tamtéž, s. 2.

¹²⁰ JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty*. 1. dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 77. ISBN 80-247-0342-4.

¹²¹ EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 14., řízení kurzových rizik. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 634-635. ISBN 978-80-7400-194-9.



Obr. 10: Výplatní k ivky pohledávky a závazku v eurech

Zdroj: EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 14., ízení kurzových rizik. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 634-635. ISBN 978-80-7400-194-9. Vlastní zpracování.

Na obrázku . 10 jsou zobrazeny výplatní k ivky cizom nové pohledávky a závazku bez zajišť ní. Pokud dojde k úhrad pohledávky v okamžiku, kdy je kurz 26 CZK/EUR, potom realizuje společ nost na každém euru zisk jednu korunu. Naproti tomu, pokud dojde p i stejném kurzu k úhrad závazku, vzniká z každého eura ztráta ve výši jedné koruny.

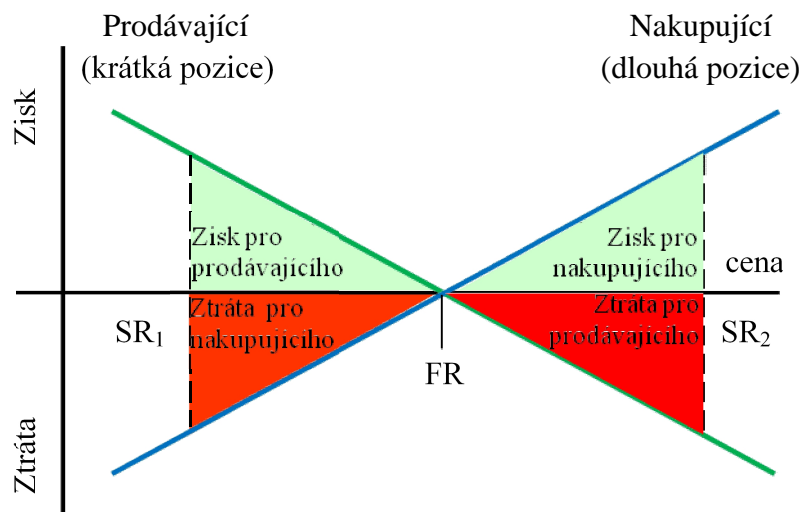
Forwardy

M nový forward je jedním z nejpoužívan ějších nástroj ízení kurzových rizik. Jak uvádí epelka¹²², jde o smlouvu „... o prodeji nebo koupi ur ítého objemu jedné m ny za jinou za p edem stanovený kurz v ur ítou dobu v budoucnosti.“ Exporté i cizí m nu prodávají, importé i ji nakupují. Za zprost edkování forwardu nevznikají žádné výdaje (odm na bance je zahrnuta ve forwardovém kurzu) a pravd podobnost dosažení zisku nebo ztráty je

¹²² EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 14., ízení kurzových rizik. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 635. ISBN 978-80-7400-194-9.

na obou stranách stejná. „Riziko je symetricky rozloženo...“ mezi klienta a banku. Dle Strouhala¹²³ zde platí jednoduché pravidlo: „zisk jedné strany = ztráta druhé strany“.

Na obrázku . 11 jsou zobrazeny pozice v rámci forwardového obchodu. V tzv. krátké pozici se nachází prodávající strana, naopak v tzv. dlouhé pozici je strana nakupující.



Obr. 11: Dlouhá a krátká pozice p i forwardovém obchodu

Zdroj: LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finan ní trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 171. ISBN 80-7083-920-1. Vlastní zpracování.

Z obrázku je patrné, že je-li forwardová cena (FR) vyšší než spotová cena na začátku kontraktu (SR₁), znamená to pro prodávajícího zisk (obdrží více), zatímco pro nakupujícího ztrátu (musí zaplatit víc). Pokud je forwardová cena nižší než spotová cena na konci forwardového kontraktu (SR₂), pak prodávající trácí, nebo mohl prodat podkladové aktivum na spotovém trhu za vyšší kurz. Naopak nakupující na této situaci vydělává a kupuje podkladové aktivum levněji, než by nakoupil na aktuální cenu na trhu.¹²⁴

¹²³ HRDÝ, M. a J. STROUHAL. *Finan ní řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7357-580-9.

¹²⁴ LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finan ní trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 172. ISBN 80-7083-920-1.

Výpočet forwardového kurzu

Součástí dohody smluvních stran o výměnách pevných finančních částek k určitému datu v budoucnosti je stanovení pevného kurzu, kterým bude operace realizována. Jedná se o tzv. forwardový kurz a jeho výpočet je vyjádřen vztahem (1).

$$FX = SR \frac{1 + i_D \frac{t}{360}}{1 + i_F \frac{t}{360}} \quad (1)^{125}$$

kde:

FX sjednaný forwardový kurz

SR aktuální (spotový) kurz

i_D úroková sazba na domácí depozita

i_F úroková sazba na zahraniční depozita

t počet dnů do doby realizace kontraktu

Ze vzorce (1) je patrné, že je forwardový kurz ovlivňován spotovým kurzem, lhůtou do doby realizace a úrokovým diferenciálem¹²⁶.

Reálná hodnota nového forwardu

K rozvahovému dni je třeba vypočítat reálnou hodnotu kontraktu a zachytit ji v rozvaze. Zvýšení reálné hodnoty se účtuje na vrub účtu 373 – *Pohledávky a závazky z pevných termínových operací* a ve prospěch účtu 667 – *Výnosy z derivátových operací*. Naproti tomu při snížení reálné hodnoty vzniká náklad na straně Má Dáti na účtu 567 – *Náklady z derivátových operací* a souvztažně na straně Dal účtu 373 – *Pohledávky a závazky z pevných termínových operací*.¹²⁷ Jedná se o nerealizované zisky a ztráty, které jsou

¹²⁵ STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha pro školství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 193. ISBN 978-80-251-3389-7.

¹²⁶ Úrokové sazby PRIBOR a EURIBOR jsou vyhlašovány denně na www.cnb.cz a www.euribor.org.

¹²⁷ STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha pro školství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 192. ISBN 978-80-251-3389-7.

následující den stornovány opačným zápisem na výše uvedených účtech. Z tohoto důvodu budou nerealizované kurzové rozdíly v sumě rovny nule. Rozhodující je reálná hodnota nového forwardu k datu vypořádání.

M nový forward na nákup EUR za CZK

Jílek¹²⁸ uvádí dvě metody výpočtu reálné hodnoty. *Metodu A* reprezentuje vzorec (2):

$$P = \frac{(FR - FX) \times \text{objem kontraktu v EUR}}{1 + i_D \frac{t}{360}} \quad (2)^{129, 130}$$

kde

P reálná hodnota forwardové koupě EUR za CZK

FR aktuální forwardový kurz¹³¹

FX sjednaný forwardový kurz

i_D úroková sazba na domácí depozita

t počet dnů do doby realizace kontraktu

Metodou B se reálná hodnota nového forwardu určuje jako rozdíl reálné hodnoty poskytnutého vkladu v EUR s dobou splatnosti t a reálné hodnoty přijatého vkladu v CZK se splatností t . Metodou A i B se dochází k přibližně stejnému výsledku.¹³²

M nový forward na prodej EUR za CZK

Reálná hodnota forwardu na prodej EUR se liší od předchozího případu u obou metod pouze znaménkem. Vztah je u metody A vyjádřen vzorcem (3):

¹²⁸ JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 188-190. ISBN 0-247-1099-4.

¹²⁹ STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha pro školu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 194. ISBN 978-80-251-3389-7.

¹³⁰ JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 188. ISBN 0-247-1099-4.

¹³¹ Aktuální forwardový kurz se počítá také podle vztahu ve vzorci (1).

¹³² JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 190-192. ISBN 0-247-1099-4.

$$-P = - \frac{(FR - FX) \times \text{objem kontraktu v EUR}}{1 + i_D \frac{t}{360}} \quad (3)^{133}$$

Výpočet reálné hodnoty m nového forwardu (RH_{FW}) v okamžiku vypořádání

$$RH_{FW} = (SR - FX) \times \text{objem kontraktu} \quad (4)^{134}$$

V okamžiku vypořádání forwardu je třeba jej přepočítat na reálnou hodnotu. Parametr t (počet dnů do doby realizace kontraktu) je roven nule, proto se ve vztahu (4) nevyskytuje, stejně jako reálnou hodnotu neovlivňují úrokové míry.

Swapy

Swapy patří k nestandardizovaným termínovým obchodům a jsou obchodovány na nestandardizovaných trzích OTC. „Podstata swapu spoívá ve smluvní, časově omezené výměně podkladového aktiva...“ Dochází „...ke skutečné výměně podkladového aktiva, tzn. jistin denominovaných v různých měnách, v případě tu se jedná o stejnou hodnotu...“¹³⁵

Swapy jsou v podstatě kombinací spotového a forwardového obchodu, kdy dochází k výměně „...jedné měny za druhou ve spotovém kurzu s dohodou o zpětné výměně této měny za předem stanovený devizový kurz k předem stanovenému budoucímu okamžiku.“¹³⁶

Projektové oddělení využívá swapy v okamžiku, kdy zjistí, že se nebude moci fakturovat v termínu dle smlouvy nebo nebude dodržena lhůta splatnosti vystavené faktury. Dle interních směrnic se v případě swapových transakcí nejedná o nástroj nového jištění.

¹³³ JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 193. ISBN 0-247-1099-4.

¹³⁴ STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha pro školství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 194. ISBN 978-80-251-3389-7.

¹³⁵ LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 188-189. ISBN 80-7083-920-1.

¹³⁶ STROUHAL, J. *Deriváty v účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 13. ISBN 80-251-0754-X.

Opce

Opce se od předchozích typů termínových kontraktů odlišuje tím, že nepředstavuje oboustranný závazek. *Majitel* opce (kupující) ji má *právo* uplatnit, zatímco *vypisovatel* opce (prodávající) má *povinnost* splnit závazek, který z opce vyplývá. Stejně jako u předšlých typů derivátů se jedná o koupi i prodej podkladového aktiva k určitému datu v budoucnosti za realizační cenu. Cenou opce je opční prémie, kterou hradí majitel vypisovateli za své právo opci uplatnit nebo ji nechat propadnout.¹³⁷ Přehled druhů a pozic nabízí následující tabulka.

Tab. 6: Prodejní a kupní opce

Druh \ Pozice	Kupující opce (majitel)	Prodávající opce (vypisovatel)
Kupní opce (Call)	LONG CALL	SHORT CALL
	má právo koupit	je povinen prodat
	platí opční prémii	obdrží opční prémii
Prodejní opce (Put)	LONG PUT	SHORT PUT
	má právo prodat	je povinen koupit
	platí opční prémii	obdrží opční prémii

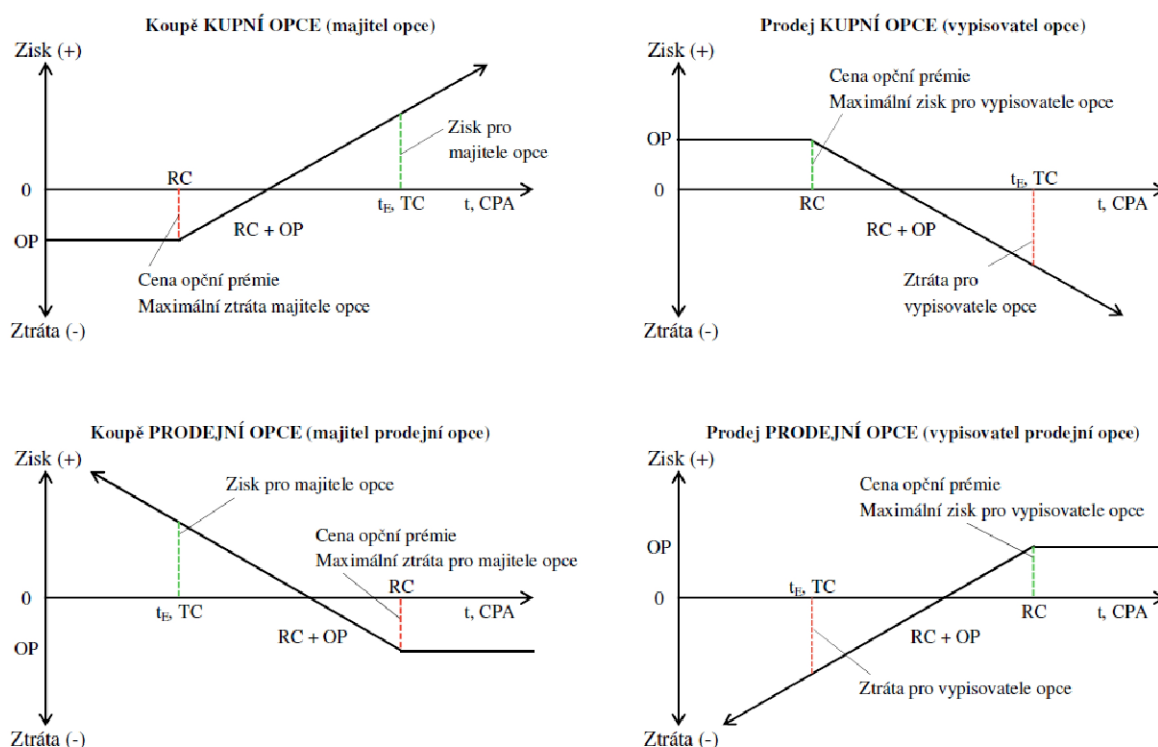
Zdroj: Prezentace *Foreign Exchange Management Training*, interní materiál ABC, s.r.o.
Vlastní zpracování.

Opce jsou standardizovaným termínovým obchodem a obchodují se na burze přes zúčtovací (*clearingové*) centrum. Lze je obchodovat i na OTC trzích, ale vlivem vyšších transakčních nákladů je i jejich cena vyšší. Cena opce (opční prémie) se dělí na vnitřní hodnotu opce (hodnota opce v případě okamžité realizace) a časovou prémii opce (o kolik opční prémie přesahuje vnitřní hodnotu). Na cenu opce působí řada faktorů, kterými jsou souasná cena podkladového aktiva, realizační cena opce, doba splatnosti, očekávaná cenová volatilita podkladového aktiva, očekávané zisky z podkladového aktiva

¹³⁷ LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 179-188. ISBN 80-7083-920-1.

a krátkodobé bezrizikové úrokové sazby na finančním trhu. Opce plní buď funkci zajišťovací, spekulativní nebo funkci termínového obchodu.¹³⁸

Na obrázku 12 je zobrazen vývoj zisku a ztrát pro majitele a vypisovatele jednotlivých typů opcí.



Obr. 12: Kупní a prodejní opce

Zdroj: LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 180-183. ISBN 80-7083-920-1. Vlastní zpracování.

kde

OP opční prémie

RC realizační (sjednaná) cena

t čas

TC tržní cena podkladového aktiva

t_E doba expirace opce

CPA cena podkladového aktiva

¹³⁸ LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 187. ISBN 80-7083-920-1.

Ze severozápadní části obrázku . 12 je patrné, že čím vyšší bude cena podkladového aktiva, tím vyššího zisku majitel kupní opce dosáhne. Zisk bude tvořen rozdílem mezi tržní cenou, realizační cenou a opční prémie. Ztráta pro majitele je limitována výší zaplacené opční prémie. Ze severovýchodní části obrázku vyplývá, že čím vyšší bude tržní cena v době expirace, tím více se bude prohlubovat ztráta vypisovatele kupní opce. Maximální zisk, kterého může dosáhnout, představuje získaná opční prémie. V jihozápadní části obrázku je zobrazena situace majitele prodejní opce, který dosahuje vyššího zisku v případě poklesu tržní ceny podkladového aktiva. V době expirace má právo prodat za realizační cenu, proto spekuluje na pokles tržní ceny. Maximální ztrátu představuje zaplacená opční prémie. Posledním typem je pozice vypisovatele prodejní opce, která je zobrazena v jihovýchodní části obrázku. Vypisovatel má v době expirace povinnost odkoupit podkladové aktivum za realizační cenu, proto doufá ve vzestup tržní ceny, kdy by majitel opce své právo neuplatnil. Ziskem pro vypisovatele je opční prémie.¹³⁹

Rozlišují se opce *evropského typu* (možnost uplatnit opci až v den expirace), *amerického typu* (možnost uplatnit kdykoli před dnem expirace) a *bermudská opce* (předem stanovená kolik termínů, k nimž lze opci uplatnit).¹⁴⁰

Oceňování opcí a deskripce opčních strategií přesahují rámec této práce.

Principy managementu nového jištění ve společnosti ABC, s.r.o.

Jak již bylo uvedeno, management nového rizika vzniká z důvodu existence obchodních případů v cizí měně a vlivem volatility devizového kurzu. Hodnota obchodních případů pak kolísá a vznikají kurzové rozdíly, které přímo ovlivní hospodářský výsledek.

Ve společnosti ABC, s.r.o. je management nového jištění upraveno interní směrnicí¹⁴¹, která ukládá povinnost sledovat stav managementu nového rizika (přímého i latentního¹⁴²) a zajišťovat se proti

¹³⁹ LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 180-183. ISBN 80-7083-920-1.

¹⁴⁰ STROUHAL, J. *Deriváty v účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 15. ISBN 80-251-0754-X.

¹⁴¹ Interní směrnice a instrukce ABC, s.r.o. *Jištění managementu nových rizik*.

¹⁴² Vzniká v souvislosti se závaznými cizími novými nabídkami.

n mu. Jakékoli spekulace jsou vyloučeny. Jištění proti novému riziku se provádí pomocí různých finančních instrumentů a ve spolupráci s finanční centrálou společnosti sídlící v Německu.

Ve směrnicích jsou jako hlavní finanční instrumenty definovány nový forward, nový swap a evropské opce (společnost v pozici majitele kupní opce). O finančních derivátech společnost tuje jako o derivátech k obchodování. Aby se jednalo o zajišťovací derivát, musela by být sledována efektivnost zajištění, která je pro účely zajišťovacího účtnictví stanovena v rozmezí „... -80 % až -125 % změn reálných hodnot zajišťovacích nástrojů odpovídajících zajišťovanému riziku.“¹⁴³. Efektivnost zajištění u projektové společnosti nesleduje.

Zatímco forwardy a swapy jsou používány denně, opce společnosti ABC, s.r.o. pro jištění projektu běžně nepoužívá. Za určitých okolností lze společnost doporučit, aby pro zajištění v případě neopodstatněné vysoké volatility devizového kurzu tento nástroj použila.

Jako příklad lze uvést situaci letních měsíců roku 2008, kdy došlo během velmi krátké doby k posílení české koruny vůči euru o více než 2 CZK/EUR. Exportéři, kteří zajistili svůj obchod ve výši například 1 000 000 EUR tehdejší kurzem 23 CZK/EUR a fakturovali v prosinci 2008 kurzem 26 CZK/EUR, již nemohli z oslabení koruny profitovat. Pokud by byla v této situaci použita kupní opce, pak by exportér (majitel kupní opce) za opci za předpokladu opční prémie ve výši například 3 % z obchodované částky zaplatil 30 000 EUR, v době expirace by ji neuplatnil a využil depreciační koruny. Při velmi zjednodušeném výpočtu lze konstatovat, že by z této transakce profitoval oproti forwardu zhruba ve výši 2 300 000 Kč (po uhrazení opční prémie).

Opce je značně flexibilní nástroj a má pojistný charakter. Za úhradu opční prémie kupci umožňuje profitovat z pohybů devizových kurzů, přičemž maximální ztráta je reprezentována zaplacenou opční prémie. Z toho lze vyvodit, že nejhorší scénář je vymezen

¹⁴³ STROUHAL, J., et al. *Účtnictví 2011: Velká kniha příkladů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 208. ISBN 978-80-251-3389-7.

výší prémie, zatímco hodnota možného zisku z takové transakce je závislá na vývoji trhu a p edem známá není.

Nalezení nejoptimáln ější varianty zp sobu jišt ní prost ednictvím m nového forwardu

Nejpoužívaným nástrojem m nového jišt ní v projektovém odd lení je m nový forward. Zp soby jišt ní však nejsou jednotné, proto budou na následujícím praktickém p íkladu analyzovány a hodnoceny jednotlivé varianty jišt ní.

Výchozí p edpoklady pro výpo ty se nacházejí v tabulce . 7. Bude zhodnocen dopad prodeje EUR na hospodá ský výsledek ve dvou variantách – v dob vypo ádání obchodu dojde k depreciaci koruny (varianta A) nebo k apreciaci koruny (varianta B). Ve spole nosti ABC, s.r.o. dochází v souladu s Mezinárodními standardy finan ního výkaznictví (IFRS) k p ece ování na reálnou hodnotu (*fair value*) každý m síc. Až do doby vypo ádání se ú tují nerealizované kurzové rozdíly, které jsou první den následujícího m síce odú továny. *Spot rate* p edstavuje aktuální kurz vyhlášený eskou národní bankou, i_D a i_F jsou úrokové míry na domácí a zahrani ní depozita, t je po et dní do doby expirace, *FW rate* je forwardový kurz a *KR* jsou kurzové rozdíly. Pro výpo et forwardového kurzu, reálné hodnoty a hodnoty k datu vypo ádání byly použity vztahy (1), (3), (4).

Tab. 7: Výchozí p edpoklady modelového p íkladu jišt ní pomocí m nového forwardu

Datum	Text	Spot rate	i_D	i_F	t	FW rate
15.8.2011	Prodej EUR	24,320	1,080	1,424	59	24,306
31.8.2011	P ecen ní FW	24,110	1,015	1,385	43	24,099
15.9.2011	Vystavení faktury	24,525	0,970	1,340	28	24,518
30.9.2011	P ecen ní FW+pohl.	24,755	0,820	1,250	13	24,751
14.10.2011	Var. A - úhrada + vypo ádání FW	24,740				
	Var. B - úhrada + vypo ádání FW	23,870				
	Po et dní v roce				360	

Zdroj: Vlastní zpracování dle údaj NB a EBF¹⁴⁴.

¹⁴⁴ European Banking Federation

Tabulky . 8 až 13 zobrazují jednotlivé možné varianty jištění pomocí nového forwardu.

V případě fakturace s 0 % DPH, kterou zachycuje tabulka . 8 (např. služba poskytnutá zákazníkovi se sídlem v zahraničí), je zajištění optimální. Konečné vyrovnání forwardu je v souladu s prvotním plánem výnosů.

Obchodní rok ve společnosti ABC, s.r.o. končí k 30. 9. Jak je z ádku . 7 patrné, promítně se do hospodářského výsledku kurzová ztráta z titulu přecenění forwardu na reálnou hodnotu.

Tab. 8: Fakturace s 0 % DPH – jištění novým forwardem

. .	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Variant A	Variant B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR novým forwardem			24,306		
3.	31.8.11	Přecenění FW k poslednímu dni měsíce	1 000 000 €		24,099	206 749 K	206 749 K
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdílů FW				-206 749 K	-206 749 K
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
6.	30.9.11	Přecenění pohledávky (nerealizovaný KR)		24,755		230 000 K	230 000 K
7.	30.9.11	Přecenění FW k rozvahovému dni			24,751	-444 868 K	-444 868 K
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-230 000 K	-230 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW				444 868 K	444 868 K
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 000 000 €	24,740		24 740 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 000 000 €	23,870			23 870 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				215 000 K	-655 000 K
12.	14.10.11	Vypořádání FW - realizovaný KR var.A		24,740		-434 000 K	
		Vypořádání FW - realizovaný KR var.B		23,870			436 000 K
13.		Výnosy po zohlednění KR (. 5.+11.+12.)				24 306 000 K	24 306 000 K
14.		Rozdíl vůči plánu				0 K	0 K
15.		Odchylka od plánu				0,00%	0,00%

Zdroj: vlastní

V tabulce . 9 je pro srovnání zachycena situace, kdy hodnota EUR zajištění není. Po úhradě pohledávky vznikají kurzové rozdíly, které mají přímý dopad na hospodářský výsledek. V případě deprecie koruny vzniká kurzový zisk, v případě aprecie koruny se účtuje o kurzové ztrátě.

Tab. 9: Fakturace s 0 % DPH – bez jištění novým forwardem

.	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Varianta A	Varianta B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR m novým forwardem					
3.	31.8.11	Pecenění FW k poslednímu dni měsíce					
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdíl FW					
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
6.	30.9.11	Pecenění pohledávky (nerealizovaný KR)		24,755		230 000 K	230 000 K
7.	30.9.11	Pecenění FW k rozvahovému dni					
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-230 000 K	-230 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW					
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 000 000 €	24,740		24 740 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 000 000 €	23,870			23 870 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				215 000 K	-655 000 K
12.	14.10.11	Vypořádání FW - realizovaný KR					
13.		Výnosy po zohlednění KR (.5.+11.)				24 740 000 K	23 870 000 K
14.		Rozdíl v plánu				434 000 K	-436 000 K
15.		Odchylna od plánu				1,79%	-1,79%

Zdroj: vlastní

Další variantou je situace, kdy se fakturuje se základní sazbou DPH a celá hodnota není jištěna. Dle zákona o účetnictví se k rozvahovému dni pecenění pohledávky v etn DPH, tím pádem jsou kurzové rozdíly ještě vyšší než v případě fakturace bez DPH, právě o hodnotu pecenění částky DPH. Tuto situaci zachycuje tabulka . 10.

Tab. 10: Fakturace s 20 % DPH – bez jištění novým forwardem

.	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Varianta A	Varianta B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR m novým forwardem					
3.	31.8.11	Pecenění FW k poslednímu dni měsíce					
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdíl FW					
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
6.	30.9.11	Pecenění pohled. v . DPH (nereal.KR)		24,755		276 000 K	276 000 K
7.	30.9.11	Pecenění FW k rozvahovému dni					
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-276 000 K	-276 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW					
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 200 000 €	24,740		29 688 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 200 000 €	23,870			28 644 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				258 000 K	-786 000 K
12.	14.10.11	Vypořádání FW - realizovaný KR					
13.		Výnosy po zohlednění KR (.5.+11.)				24 783 000 K	23 739 000 K
14.		Rozdíl v plánu				477 000 K	-567 000 K
15.		Odchylna od plánu				1,96%	-2,33%

Zdroj: vlastní

Velmi často dochází k situaci, že je forwardem zajištěna pouze hodnota bez DPH, viz tabulku 11. Celkový kurzový rozdíl oproti ovlivňuje nejen pohledávky v etní hodnoty DPH. Rozdíl v plánu je v tomto případě nižší, než v předchozí situaci, kdy nedošlo k jištění v bec.

Tab. 11: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem bez hodnoty DPH

.	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Varianta A	Varianta B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR novým forwardem	1 000 000 €		24,306		
3.	31.8.11	Pecenění FW k poslednímu dni měsíce	1 000 000 €		24,099	206 749 K	206 749 K
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdíl FW				-206 749 K	-206 749 K
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
6.	30.9.11	Pecenění pohl. v . DPH (nereal.KR)		24,755		276 000 K	276 000 K
7.	30.9.11	Pecenění FW k rozvahovému dni			24,751	-444 868 K	-444 868 K
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-276 000 K	-276 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW				444 868 K	444 868 K
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 200 000 €	24,740		29 688 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 200 000 €	23,870			28 644 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				258 000 K	-786 000 K
12.	14.10.11	Vypořádání FW - realizovaný KR var.A		24,740		-434 000 K	
		Vypořádání FW - realizovaný KR var.B		23,870			436 000 K
13.		Výnosy po zohlednění KR (. 5.+11.+12.)				24 349 000 K	24 175 000 K
14.		Rozdíl v plánu				43 000 K	-131 000 K
15.		Odchylka od plánu				0,18%	-0,54%

Zdroj: vlastní

Tab. 12: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem v etní hodnoty DPH

.	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Varianta A	Varianta B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR novým forwardem	1 200 000 €		24,306		
3.	31.8.11	Pecenění FW k poslednímu dni měsíce	1 200 000 €		24,099	248 099 K	248 099 K
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdíl FW				-248 099 K	-248 099 K
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
6.	30.9.11	Pecenění pohl. v . DPH (nereal.KR)		24,755		276 000 K	276 000 K
7.	30.9.11	Pecenění FW k rozvahovému dni			24,751	-533 842 K	-533 842 K
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-276 000 K	-276 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW				533 842 K	533 842 K
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 200 000 €	24,740		29 688 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 200 000 €	23,870			28 644 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				258 000 K	-786 000 K
12.	14.10.11	Vypořádání FW - realizovaný KR var.A		24,740		-520 800 K	
		Vypořádání FW - realizovaný KR var.B		23,870			523 200 K
13.		Výnosy po zohlednění KR (. 5.+11.+12.)				24 262 200 K	24 262 200 K
14.		Rozdíl v plánu				-43 800 K	-43 800 K
15.		Odchylka od plánu				-0,18%	-0,18%

Zdroj: vlastní

Tabulka . 12 představuje situaci, kdy je jiště na celá částka, tedy výnos v etn hodnoty DPH. Jelikož zní forward na celkovou částku v etn DPH a pohledávka se p ecení také v etn hodnoty DPH, kurzový rozdíl se zna n eliminuje.

Záv rem lze jako neoptimáln ější variantu doporu it zp sob jištění dle tabulky . 13.

Tab. 13: Fakturace s 20 % DPH – jištění novým forwardem (hodnota DPH zajištění až v den fakturace)

.	Datum	Událost	částka €	Spot	FW	Variant A	Variant B
1.	15.8.11	Nový kontrakt - plán výnos	1 000 000 €		24,306	24 306 000 K	24 306 000 K
2.	15.8.11	Prodej EUR m novým forwardem	1 000 000 €		24,306		
3.	31.8.11	P ecení FW k poslednímu dni m síce	1 000 000 €		24,099	206 749 K	206 749 K
4.	1.9.11	Zrušení nerealizovaných kurz.rozdíl FW				-206 749 K	-206 749 K
5.	15.9.11	Vystavení faktury - výnos	1 000 000 €	24,525		24 525 000 K	24 525 000 K
	15.9.11	Prodej EUR - hodnota DPH	200 000 €		24,518		
6.	30.9.11	P ecení pohl. v . DPH (nereal.KR)		24,755		276 000 K	276 000 K
7.	30.9.11	P ecení FW k rozvahovému dni (netto)			24,751	-444 868 K	-444 868 K
		P ecení FW k rozvahovému dni (DPH)			24,751	-46 586 K	-46 586 K
8.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR pohledávky				-276 000 K	-276 000 K
9.	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW (netto)				444 868 K	444 868 K
	1.10.11	Zrušení nerealizovaného KR FW (DPH)				46 586 K	46 586 K
10.	14.10.11	Úhrada faktury od zákazníka var.A	1 200 000 €	24,740		29 688 000 K	
		Úhrada faktury od zákazníka var.B	1 200 000 €	23,870			28 644 000 K
11.	14.10.11	Realizovaný kurzový rozdíl				258 000 K	-786 000 K
12.	14.10.11	Vypo ádání FW - realiz. KR var.A (netto)		24,740		-434 000 K	
		Vypo ádání FW - realiz. KR var.A (DPH)		24,740		-44 400 K	
		Vypo ádání FW - realiz. KR var.B (netto)		23,870			436 000 K
		Vypo ádání FW - realiz. KR var.B (DPH)		23,870			129 600 K
13.		Výnosy po zohledn ění KR (. 5.+11.+12.)				24 304 600 K	24 304 600 K
14.		Rozdíl v ě plánu				-1 400 K	-1 400 K
15.		Odvhlka od plánu				-0,01%	-0,01%

Zdroj: vlastní

Zde je uvedena situace, kdy dojde k zajištění novým forwardem k datu získání projektu, ale v prvotní fázi pouze ve výši výnos . K prodeji hodnoty DPH dojde až v okamžiku fakturace. Forwardový kurz pro částku DPH se nebude p ěliš lišit od spotového kurzu ke dni fakturace. Z tohoto d vodu vzniká minimální kurzový rozdíl. Lze konstatovat, že má tato varianta z hlediska jištění novým forwardem nejmenší dopad na hospodá ský výsledek oproti plánovaným hodnotám, a proto se doporu uje, aby tento zp sob spole nost ABC, s.r.o. aktivn využívala.

Jak již bylo řečeno, stejně jako má exportér novým jištěním získat, má také ztratit, respektive již nemůže profitovat ze situace na trhu, a to v případě depreciace koruny oproti okamžiku, kdy došlo k fixaci kurzu prostřednictvím pevného termínovaného kontraktu¹⁴⁵. Velkým problémem v projektech se ale jeví fakt, že lze náklady zajistit pouze obtížně. Zatímco cizí nové výnosy mohou být zajištěny s velkou přesností, nebo jsou v kontraktech stanovena přesná data pro jednotlivé milníky a dílčí fakturace a je známa splatnost faktur, u nákladů to tak jednoznačné není. Náklady plynou v reálných podmínkách a v průběhu realizace dochází téměř vždy k operativním změnám v plnění oproti plánu, erpání nákladů je nutné upravit soubit aktuálním potřebám projektu. Proto často není možné s takovou přesností zajistit náklady na dlouhou dobu dopředu, jako je tomu u výnosů.

¹⁴⁵ Pevné termínované kontrakty jsou v porovnání s opcemi levnější a více používané.

5 Analýza vybraných položek finančního výkaznictví s ohledem na projektová specifika

Pedmětem této kapitoly je rozbor vybraných položek rozvahy a výsledovky, jež vykazují v souvislosti s realizací projektů určité odlišnosti. Mezi nejvíce diskutované položky v projektovém obchodu patří především pohledávky, závazky, rezervy, zásoby nedokončené výroby a s tím související potřeba dlouhodobého financování. Jeden oddíl je nově věnován problematice cash flow, které je v rámci projektu jedním z rozhodujících faktorů pro budoucí vývoj činnosti podniku.

5.1 Pohledávky

Obchodní právní pohledávky jsou upraveny obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.¹⁴⁶ Pohledávka vzniká v případě, když existuje časový nesoulad mezi okamžikem prodeje odběrateli a inkasem sjednané ceny.¹⁴⁷ Pohledávka představuje právo a nárok jednoho subjektu na příjem peněžních prostředků od jiného subjektu. V podnicích jde především o pohledávky z obchodních vztahů, ale může se jednat i o ostatní pohledávky například z titulu poskytnutí dotace a daňových odpočtů. V rozvaze jsou pohledávky uváděny na straně aktiv, mají úvratňový charakter a váží finanční prostředky, z čehož vyplývá, že je jejich efektivní řízení v zájmu každé organizace.¹⁴⁸

Pohledávky se ze své povahy řadí k oběžným aktivům. V rámci tzv. produkčního cyklu dochází k přeměně prostředků z jedné formy na druhou a koloběh je tvořen peněžními prostředky – materiálem – nedokončenou výrobou – hotovými výrobky – pohledávkami.¹⁴⁹

¹⁴⁶ VAIGERT D., T. PHILIPPI, P. RIŠKO a H. NAVRÁTILOVÁ. *Pohledávky – Právní problematika v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 11. ISBN 80-251-0881-3.

¹⁴⁷ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 82. ISBN 978-80-251-1492-6.

¹⁴⁸ VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999, s. 135. ISBN 80-86119-21-1.

¹⁴⁹ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 20.

pokračování na další straně

Zatímco produkční cyklus je pohledem z hlediska položek rozvahy, tzv. výnosový cyklus nabízí pohled ze strany zákazníka. Po úvodním nastavení procesu jsou jednotlivými opakujícími se kroky objednávka – provedení zákaznická – potvrzení objednávky – evidence obchodního případu – plánování a realizace výroby – vyskladnění produktu – fakturace (vznik pohledávky) – vymáhání v případě neuhrazení pohledávky – příjem platby.¹⁵⁰

Marek¹⁵¹ dělení pohledávky podle různých hledisek:

- pohledávky krátkodobé, střední, dlouhodobé,
- pohledávky z obchodního styku a ostatní,
- pohledávky korunové a cizoměnové,
- pohledávky do lhůty splatnosti a po splatnosti.

5.1.1 řízení pohledávek

Snahou finančního managementu je urychlené a včasné placení faktur ze strany odběratele, aby společnost předešla druhotné platební neschopnosti. Zároveň je ale vhodně koncipovaná a zvolená obchodní politika klíčem k získání konkurenční výhody na trhu¹⁵², nebo pro zákazníka představuje odložení platby za dodané zboží významný zdroj financování.¹⁵³

Z výše uvedeného je patrné, že existence pohledávek představuje pro firmu jak výhody, tak nevýhody. K pozitivům se řadí také možnost zvýšení objemu prodeje a obrátu, než by tomu bylo při prodeji za hotové. Za negativum lze považovat vyšší finanční náklady na financování takového úvratu a existenci rizika nezaplacení odběratelem, s čímž souvisí

ISBN 80-247-1195-8.

¹⁵⁰ EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 9., řízení pohledávek. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 469. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁵¹ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 334. ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁵² NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-3158-2.

¹⁵³ PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2009, s. 149. ISBN 978-80-86131-85-6.

nejen ztráta v podobě hodnoty výrobku, ale také výše státu odvedené daně z přidané hodnoty, ušlá marže a zaplacená daň z příjmů.¹⁵⁴

epelka¹⁵⁵ zmíní uje dvě dimenze řízení pohledávek:

- *prevence* – proaktivní opatření, která se snaží o eliminaci nedobytných nebo pozdřezaných pohledávek (analýza dříve rozhodnutí zákazníka¹⁵⁶ a přístup k novému zákazníkovi, úvratné limity, zajištění pohledávky, vhodné platební a obchodní podmínky, zdokladování oprávnění fakturace a existence pohledávky, pravidelné potvrzování stavu saldokonta atd.),
- *vymáhání* – následná opatření a metody, k nimž je přístupováno v případě neuhrazení pohledávky ve lhůt splatnosti (písemné upomínání, telefonické a osobní kontakty, penalizace faktury, postoupení pohledávek, soudní řízení atd.).

Rizika spojená s pohledávkami lze zčásti eliminovat nebo jim zcela předejít vhodnou volbou podmínek, za nichž bude obchod realizován. Mezi obchodními partnery jsou v závislosti na určitých faktorech aplikovány různé platební podmínky, které stanoví, na jak dlouho bude zákazníkovi poskytnut dodavatelský úvěr¹⁵⁷:

- *platba předem* – uplatňuje se u nových neznámých zákazníků nebo u odbíratelů se špatnou platební morálkou, kteří mají již dříve problémy s včasnou úhradou faktur,
- *platba v hotovosti* – používá se u drobných dodávek a malých zákazníků, kteří neodebírají pravidelně. Riziko přepadení u vyšších částek lze řešit prostřednictvím eské pošty nebo spedice formou dodání na dobírku,
- *splatnost běžná v oboru* – běžnou splatností v rámci projektu je 30 nebo 60 dní,
- *nadstandardní splatnost* – při silné konkurenci lze aplikovat delší splatnost, která může podpořit obrát a rozšířit tržní podíl,

¹⁵⁴ EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 9., řízení pohledávek. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 464. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁵⁵ Tamtéž, s. 474-475.

¹⁵⁶ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 334. ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁵⁷ EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 9., řízení pohledávek. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 489. ISBN 978-80-7400-194-9.

- *poskytování množstevních slev* – typické spíše pro produktový obchod, ale i u projekt se lze setkat s tzv. paketovými rabaty, které jsou s realizátorem projektu vyjednávány v případě ujednání kontraktu na několik projekt najednou,
- *skonto* – je dodavatelem poskytováno při dřívejší platbě než je stanovená lhůta splatnosti a představuje pobídku odběratele k rychlé úhradě závazku. U objemných projektů realizátoři možnost skonta obvykle nenabízejí, ale často se využívá při nákupech materiálu do projektu.

Volba vhodné platební podmínky závisí na mnoha faktorech. Je posuzována platební morálka stávajícího odběratele a u nových zákazníků se vychází z dostupných informací z veřejných např. v aplikaci ARES Ministerstva financí ČR (Administrativní registr ekonomických subjektů) i prostřednictvím jiných portálů. Dodavatele zajímá bonita, solventnost, výše vstupního kapitálu, výsledky dosavadního hospodaření, doba působení v oboru atd.

Vzhledem k tomu, že pohledávky představují poskytnutý úvěr odběrateli, z něhož neplyne žádný úrok, je snahou společnosti držet výši pohledávek na co nejnížší úrovni, respektive na průměrné úrovni, nebo bez prodeje na úvěr by společnost nedosahovala dostatečných výnosů a zisku. Mezi nejčastěji sledované **ukazatele efektivnosti řízení pohledávek**¹⁵⁸ patří průměrná výše pohledávek, počet obrátek a doba obratu pohledávek. Způsob výpočtu naznačují vzorce (5), (6) a (7)¹⁵⁹:

$$\text{Průměrná výše pohledávek} = \text{průměrná denní výše} \times \text{průměrná doba splácení} \quad (5)$$

$$\text{Počet obrátek pohledávek} = \frac{\text{tržby (obrat) z faktur v daném období}}{\text{průměrný stav pohledávek za dané období}}^{160} \quad (6)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{počet dní daného období} / \text{počet obrátek v období} \quad (7)$$

¹⁵⁸ EPELKA, Vít zslav. [Kap.] 9., řízení pohledávek. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 500. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁵⁹ JÁROVÁ, H. a M. PRSKAVCOVÁ. *Finanční řízení podniku: sbírka příkladů*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008, s. 99. ISBN 978-80-7372-424-5.

¹⁶⁰ Při finanční analýze se u pohledávek a závazků doporučuje zprůměrovat stav na začátku a konci období, nebo hodnota k určitému okamžiku nemusí být objektivní.

Existuje řada nástrojů, pomocí nichž lze eliminovat nebezpečí z neuhrazení pohledávek v rámci tuzemského i zahraničního obchodu.

Platební instrumenty¹⁶¹:

- *barterový obchod* – platba jiným zbožím se uplatňuje v zemích s obtížným přístupem k devizám, v tuzemském obchodu je spíše raritou,
- *platba v hotovosti* – k platbám dochází v okamžiku předání zboží, použitelné u menších obnosů, u vyšších částek hrozí nebezpečí ztráty, okradení, přijetí padělků,
- *směnka* – krátkodobý dluhový cenný papír se zákonem předepsanými náležitostmi, který obsahuje písemný závazek zaplatit určitou částku, na určitém místě, v určité době, určitým osobám¹⁶²,
- *bankovní převod* – nejčastější způsob placení (tzv. hladký převod), jehož výhodou jsou nízké náklady a nevýhodou vysoké procento pohledávek po splatnosti,
- *dokumentární inkaso* – banka zajišťuje dodavateli, že odběratel obdrží dokumenty opravující nakládat se zbožím teprve poté, co zaplatí, akceptuje směnku nebo provede jiný dohodnutý inkasní úkon,
- *dokumentární akreditiv* – banka poskytne na žádost příkazce (odběratele) plnění vůči dodavateli, jestliže ten předloží bance ve stanoveném termínu příslušné dokumenty,
- *platební příslib* – představuje příslib banky, že pokud ve stanoveném termínu obdrží příslušné dokumenty, uhradí částku z účtu odběratele, pokud bude mít plátců na svém účtu v daném termínu požadovaný obnos peněz.

Finanční instrumenty¹⁶³:

- *Eskontní úvaha* – banka odkoupí směnku před její splatností. Pokud nebude směnka včas uhrazena směnným dlužníkem, vyhrazuje si banka právo postihu

¹⁶¹ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 334-344. ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁶² KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 18. vyd. Praha: Bova Polygon, 2008, s. 270. ISBN 978-80-7273-152-7.

¹⁶³ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 344-349. ISBN 978-80-86929-49-1.

předchozího majitele směnkou. Komerční banka při odkupu snižuje směnečnou částku o diskont a eskontní provizi a má možnost reeskontu (dalšího odkupu) směnkou centrální bankou.

- *Faktoring* – faktor odkupuje pohledávku, jejíž doba splatnosti zpravidla není delší než 180 dní a vznikla na základě obchodního úvratě. Provize obsahuje rizikovou marži a částku k pokrytí administrativních nákladů. Rozlišujeme pravý (bezregresní) a nepravý (regresní), jednorázový a rámcový (opakovaný), zjevný a skrytý, tuzemský a mezinárodní faktoring.
- *Forfaiting* – forfaiter odkupuje pohledávku, jejíž doba splatnosti činí 180 dní až několik let a na rozdíl od faktoringu jsou pohledávky zajištěné (pojištěné, bankovní aval apod.). Způsoby postihu lze uplatnit pouze v importu, nikoli v exportu.

Zajišťovací instrumenty:¹⁶⁴

- *Pojistné* – lze se pojistit v komerčním riziku (platební neschopnost či nevolnost zaplatit) nebo v politickém riziku (platební neschopnost zákazníka z důvodu politických událostí či přírodních katastrof). Pojištění pohledávek vyžaduje vysokou spoluúčast pojistitele. Pro podporu exportu vznikla Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s., jež je vlastněna státem.
- *Platební* – jsou vázané na platební nástroj – například bankovní akcept, bankovní aval, závazek banky při dokumentárním akreditivu, dokumentárním inkasu, platebním příslibu atd.
- *Ostatní* – zástavní právo, zadržovací právo, bankovní záruka, zajišťovací převod práva, záloha, postoupení a prodej, notářský či exekuční zápis zajišťující právní uznání dluhu¹⁶⁵.

¹⁶⁴ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 349-350. ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁶⁵ VOZÁČKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 75. ISBN 80-247-0770-5.

5.1.2 Pozd hrazené a nedobytné pohledávky

Pohledávky hrazené se zpožděním a nedobytné pohledávky komplikují situaci dodavatele. Zvyšují náklady na financování a narušují cash flow. V případě pozd hrazené pohledávky je dodavatel nucen financovat své potřeby z jiných zdrojů, v tšinou se jedná o kontokorenty i krátkodobé úroky. Negativní efekt představují bance hrazené úroky snížené o daňový štít. Pokud má dodavatel složitější přístup k úveru, může se dostat do druhotné platební neschopnosti, která pak v tšinou způsobuje škody ve vztahu k dalším subjektům. V případě nedobytné pohledávky přichází dodavatel nejen o vynaložené náklady související s výrobou produktu, ale také o DPH, zaplacenou daň z příjmu a marži, která měla být částí pokrytí režijní náklady a zisk. Částečnou kompenzaci ztráty představuje tvorba opravných položek.¹⁶⁶ Daňovou uznatelnost opravných položek k pohledávkám řeší § 8, § 8a a § 8b zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.¹⁶⁷

5.1.3 Vymáhání pohledávek¹⁶⁸

Zákazníci, kteří včas neplatí své závazky, buď nemohou (nemají přístup k externím zdrojům, jsou podkapitalizováni nebo je na vinu druhotná platební neschopnost) anebo nechťají (zneužívají své silné pozice). Existuje řada způsobů, jakým pohledávky vymáhat. Způsoby se liší svou intenzitou a jejich použití je nutné posuzovat vždy v závislosti na konkrétním individuálním případě:

- *telefonický kontakt* – má smysl v raném stadiu prodlení s platbou. Výhodou jsou nízké náklady a telefonátem je rychle zjištěna příčina neúhrady,
- *osobní jednání* – je nákladnější a je vhodným řešením u vyšších částek. Výsledek jednání je nutné sepsat písemně ve formě uznání dluhu,

¹⁶⁶ EPELKA, Vít Zslav. [Kap.] 9., řízení pohledávek. In: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 464-465. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁶⁷ Česko. Zákon č. 593 České národní rady ze dne 20. listopadu 1992 o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 119, s. 3565-3567.

Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1992/sb119-92.pdf>

¹⁶⁸ Tamtéž, s. 492-498.

- *písemné upomínky* – jsou odstupňovávány, poslední upomínka je pokusem o smír. Upomínky mají dokumentární charakter pro případné zahájení soudního řízení. Krom navrhovaného způsobu řešení bývají uváděny také úroky z prodlení,
- *vymáhací agentury* – za provizi zajišťují mimosoudní inkaso pohledávek a jejich hlavní výhodností jsou velké zkušenosti s vymáháním nedobytných pohledávek,
- *soudní vymáhání* – přichází po neúspěšných předchozích jednáních a je spojeno se značnými náklady,
- *exekuce* – k vykonatelnosti soudního rozhodnutí napomáhají za úplatu exekutorské služby, dochází ke zpenění dlužnickova majetku,
- *konkurz* – je vyhlášen u podniků, které nemají téměř žádný majetek a jsou předluženy. Je stanoveno přesné pořadí, ve kterém budou věřitelé uspokojováni.

5.1.4 Projektová specifika v oblasti pohledávek

Investiční projekty v automobilovém průmyslu jsou většinou objemná díla, jejichž hodnota může činit i několik desítek milionů korun. V takovém případě je nezbytné zvolit vhodné fakturační a platební podmínky, které budou snižovat náklady a požadavky na financování a optimalizovat cash flow.

V kontraktu bývá sjednána záloha¹⁶⁹ většinou ve výši 30 % proti bankovní garanci. Bankovní garance je zákazníkovi poskytována pro případ, že by nebyly splněny požadavky projektu sjednané ve smlouvě. Finanční garance omezená hodnotou zálohy (včetně příslušné částky DPH) a pozbývá platnosti dosažením příslušné rozpracovanosti a zúčtováním přijaté zálohy. Veškeré podmínky včetně přesného termínu vypršení jsou zakotveny v bankovní garanci a po skončení její platnosti musí být tento dokument vrácen bance v originále.

Zálohová faktura má obvykle splatnost kratší než běžná faktura. Ve smlouvě jsou stanoveny milníky, jejichž dosažení opravuje k vystavení dílčího daňového dokladu.

¹⁶⁹ Záloha se po zaplacení zákazníkem stává pro příjemce závazkem (pasivní účet 324 – *Přijaté provozní zálohy*).

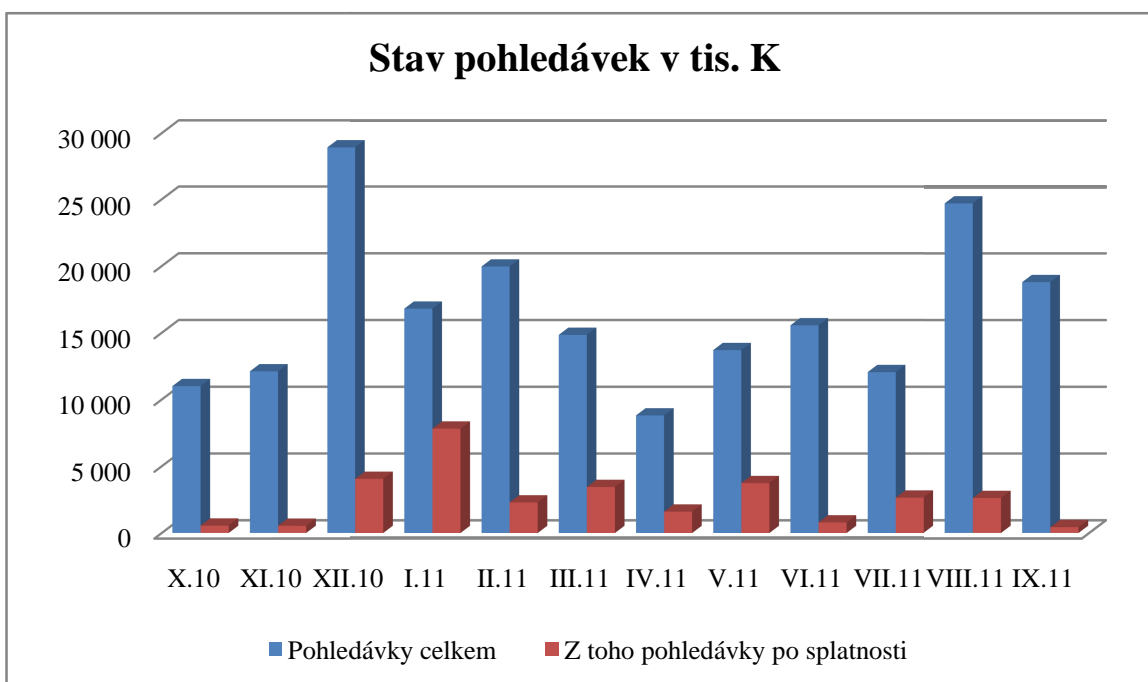
Hodnota kontraktu je rozdělena do několika procentuálních částí, přičemž po realizaci prvního milníku dochází k vystavení prvního dílného daňového dokladu například ve výši 50 %, v jehož rámci je zároveň zúčtována přijatá záloha. Všechny dílné faktury jsou vystaveny vždy na základě dílného předávacího protokolu, jehož oboustranným podpisem je potvrzeno splnění stanoveného milníku a dokončení určité technické části nebo fáze díla. Dílné faktury mají splatnost obvykle 30 dní. Bez dílných fakturací v průběhu díla by bylo pro realizátora velmi obtížné financovat mnohamilionový kontrakt po dobu několika měsíců a dokonce let, nabídková cena projektu by musela být adekvátně navýšena o náklady na financování.

V kontraktu bývá také sjednána smluvní pokuta v případě pozdní úhrady fakturované částky, náhrada škody a výše úrok z prodlení s platbou.

5.1.5 Současný stav a návrh opatření ke zlepšení

Projektové oddělení spolupracuje dlouhodobě pouze s několika klíčovými zákazníky z oblasti automobilového průmyslu. Může nastat situace, že realizaci menšího projektu objedná subdodavatel jednoho z klíčových zákazníků. Proces spolupráce s tímto novým zákazníkem vzniká odesláním žádosti o založení do kmenových dat v systému. Samotnému založení předchází prověrka této nové firmy prostřednictvím dostupných internetových informací v systému. Každému novému zákazníkovi by měla být nastavena splatnost předem. Pro oblast projektů je ale tato podmínka obtížnější realizovatelná než v případě prodeje zboží. Lze doporučit, aby byly nastaveny novému zákazníkovi odlišné platební podmínky, než mají stávající zákazníci (například odklad splatnosti pouze 14 dní). Současně je nutné smluvně stanovit milníky pro fakturaci a možnost odstoupení od smlouvy v případě prodlení s úhradou. U nového zákazníka lze doporučit, aby byly i v případě menších projektů stanoveny dílné fakturace na základě dílných předávacích protokolů (například po dodání materiálu na stavbu, provedení elektroinstalace, naprogramování a konečné předávce). V kombinaci se smluvním ustanovením o právu odstoupení od smlouvy v případě prodlení s úhradou, je toto vhodná prevence vzniku rizikové pohledávky ve 100% výši hodnoty projektu.

Ve společnosti existuje síť manažerů pohledávek, kteří mají na starost jejich správu. Hodnota pohledávek po splatnosti se sleduje průběžně, před koncem měsíce je ze systému vyexportována predikce pohledávek po splatnosti k poslednímu dni v měsíci. Vyhodnocení skutečného stavu probíhá vždy na konci měsíce. Stav pohledávek projektového oddělení za obchodní rok 2010/11 zachycuje obrázek 13.



Obr. 13: Pohledávky projektového oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti ABC, s.r.o.

Jak je z grafu 13 patrné, nejvyšší hodnotu pohledávek vykazují měsíce prosinec a srpen. To je dáno především tím, že se nejvíce investičních akcí realizuje v době odstavky ve výrobním závodu, tedy během závodní dovolené před a po vánočních svátcích a během dvoutýdenní letní odstavky provozu. Nejvyšší procento pohledávek po splatnosti připadá na leden, což je způsobeno především řešením reklamací v souvislosti se spouštěním nově dodaných technologií po vánoční odstavce a s nájездem výroby. Určitý vliv má také skutečnost, že klíčoví zákazníci mají dlouhý proces schvalování faktur, který může být do jisté míry zpožděn v důsledku nepřítomnosti některých schvalovatelů.

Projektovému oddělení z povahy své činnosti a v důsledku spolupráce pouze s klíčovými zákazníky, například s jejich subdodavateli, nedobytné pohledávky nevznikají. Prodloužení s úhradou faktur vzniká především z administrativních příčin nebo v důsledku technických

problém po realizaci projektu. Z toho dále lze doporučit odlišný proces vzájemného odsouhlasování stavu saldokonta. Běžný proces probíhá na úrovni útvarů jednotlivých firem. Účetníci mohou zkontrolovat přítomnost všech dokladů v systému a eliminovat tak případy ztracených faktur, ale nemohou komentovat dále eventuální blokáce faktury technickým útvarem zákazníka. Proto se doporučuje, aby vystavovatel faktury, kterému jsou známy okolnosti daného projektu, kontaktoval v příjímání předstihu před lhůtou splatnosti odpovědného technika, zda došlo z jeho strany k odsouhlasení příslušné faktury. Tímto procesem dojde ke zkrácení informačních toků a mohou být výsledek odhaleny případné nedodávky nebo technické problémy na projektu.

Dalším praktickým doporučením je korektní vystavení faktury se všemi náležitostmi. Nedílnou součástí daného dokladu musí být vždy oboustranně potvrzený předávací protokol, který deklaruje oprávněnost vystavení faktury a uskutečnění zdanitelného plnění. Znanou měrou se tím urychluje dokladový tok u koncového zákazníka, případ je jasně identifikovatelný. Také si je nutné uvědomit skutečnost, že se datum splatnosti počítá po jině datem vystavení faktury. Lze doporučit, aby byly faktury vystavovány ihned po potvrzení předávacího protokolu a ne až ve lhůtu do 15 dnů od uskutečnění zdanitelného plnění. Každým dnem se tak prodlužuje doba úvazování zákazníka.

Jak bylo uvedeno, s klíčovými zákazníky problém platební schopnosti není. Pokud by nastalo prodlení u některého menšího obchodního partnera, mělo by se vymáhání běžnými způsoby, které byly zmíněny v teoretické části tohoto oddílu.

Aplikací vhodných instrumentů k efektivnímu řízení pohledávek bude snížena vázanost finančních prostředků, což bude mít za následek okamžité zlepšení cash flow společnosti.

5.2 Závazky z obchodních vztah

Dle Nývltové a Marini e¹⁷⁰ jsou protipólem pohledávek závazky vůči dodavateli. Cílem podniku je dosažení co nejvýhodnějších platebních podmínek s co nejdelším odkladem splatnosti. Tyto závazky představují levný zdroj krátkodobého financování a pozitivní vliv na cash flow.

Náklady závazků z obchodních vztahů jako zdroje financování se zjišťují zejména pomocí výše poskytovaného skonta, což je sleva, kterou dodavatel nabízí za úhradu před standardní dobou splatnosti. Skonto se propojuje s roční úrokovou mírou:

$$i_{rs} = \frac{i_s}{1 - i_s} \times \frac{360}{DS - LS} \times 100 \quad (8)^{171}$$

kde:

i_{rs} ekvivalent roční úrokové míry

i_s sazba skonta z ceny v relativním vyjádření

DS doba splatnosti ve dnech

LS lhůta pro poskytnutí skonta ve dnech

Vzorec (8) bude aplikován v následujícím textu, kde bude sledována výhodnost využití různých výší skont a lhůt splatností.

5.2.1 Současný stav a návrh optimalizace

Společnost provádí platební příkazy každý den. V příštím obchodním roce však zamýšlí zavedení platebních dnů pro tuzemské i zahraniční platby pouze jednou týdně. Do platebního příkazu by se importovaly dodavatelské faktury pouze se splatností do data

¹⁷⁰ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 148. ISBN 978-80-247-3158-2.

¹⁷¹ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 148. ISBN 978-80-247-3158-2.

tohoto jednotného platebního dne, ostatní faktury splatné po tomto datu by byly uhrazeny až o týden později a dalším platebním b. hu.

Zmíněný způsob plateb nelze doporučit, souvisejí s ním tyto negativní dopady:

- dodavatel v případě prodlení zasílá upomínku – zvýšení administrativních nákladů na řešení stížností,
- dodavatel si vyhrazuje právo na účtování penále ve výši v řádku 0,05 % za každý započatý den prodlení,
- nebylo by možné využít skont, které dodavatelé při platbě do určitého dne po vystavení faktury nabízejí,
- dodavatel může pozastavit dodávky materiálu a při p íší objednávce požadovat 100% zálohu – kromě vyšších nákladů na financování to může způsobit především technické komplikace při realizaci projektu a vést k nedodržení termínu v rámci harmonogramu projektu,
- může dojít ke zhoršení pověsti společnosti – kritikou platební morálky a stížnostmi ze strany dodavatel může dojít k poškození dobrého jména,
- krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou obsahem výročních zpráv – ve veřejně dostupných dokumentech je uváděna hodnota pohledávek a závazků po splatnosti, což může mít opět negativní dopad na pověst společnosti.

První dva body lze kvantifikovat na následujícím modelovém příkladu. Předpokladem je, že společnost realizující projekty pro konečného zákazníka nakupuje materiál a služby měsíčně v objemu 10 mil. Kč u 50 dodavatelů, z nichž každý vystaví tyto faktury za měsíc se standardní splatností 30 dní. Termín splatnosti faktury připadne přesně na platební den ve zhruba 20 % případů. V 80 % případů dojde k nedodržení data splatnosti. Vzhledem k rychlosti komunikace prostřednictvím elektronické pošty dojde u 80 % neuhrazených faktur k vygenerování a odeslání upomínky již v první den prodlení. U poloviny všech neuhrazených faktur bude využito práva na vystavení penalizační faktury za každý den prodlení. Může se jednat o prodlení v rozmezí 1 – 6 dní (případně i více, pokud by pevně stanovený den plateb připadl na den měsíční mezitímní uzavírky, kdy k úhradě

nedochází). Pro zjednodušení použítá tabulka . 14 s částkami bez DPH a lineárním rozložením hodnot.

Tab. 14: D sledky pozdních plateb dodavatel m

Text	%	Po et faktur	Hodnota	Finan ní dopad
Celkový objem fakturace za m síc		200	10 000 000 K	
Pr m rná hodnota jedné faktury			50 000 K	
Faktury po splatnosti	80%	160	8 000 000 K	
P íjatý po et upomínek	80%	128		
Mzdové náklady + odvody za zam stnance (zpracovatel upomínek)			26 800 K	
asová náro nost 10 min na zpracování jedné upomínky (pracovní fond 160 h m sí n)				-3 573 K
K polovin neuhrazených faktur bude vystavena penaliza ní faktura	50%	80	4 000 000 K	
Penále z prodlení k fakturám po splatnosti v pr m ru 3,45 dne	0,05%			-6 900 K
Poplatek štábnímu útvaru za zaú tování a zpracování penaliza ních faktur		80	100 K	-8 000 K
Celkové zvýšení m sí ních náklad				<u>-18 473 K</u>

Zdroj: vlastní

P íklad v tabulce . 14 neuvažuje snížení náklad na financování v souvislosti s pozdními úhradami dodavatel m a nezohled uje ztráty v d sledku poškození dobrého jména společnosti, které kvantifikovat nelze.

Jako ešení se nabízí nap íklad zavedení dvou platebních termín v pr b hu týdne a import i dosud nesplatných faktur do platebního p íkazu, které mají datum úhrady k n kterému dni mezi aktuálním a p íštím platebním b hem.

Další alternativou pro snížení bankovních poplatk a redukci množství bankovních transakcí by mohla být písemná dohoda s dodavateli, kte í dodávají pravideln , o zavedení pevného platebního termínu vždy jednou m sí n , kdy by došlo k úhrad veškerých splatných i nesplatných faktur. Dodavatel m by tak byly p ed asn zaplacenými nesplatnými fakturami kompenzovány ztráty z faktur, které by byly tímto zp sobem

uhrazeny až po lh t splatnosti. Tato varianta nabízí řešení pouze v případě, že by dodavatel fakturoval v průměru pravidelně zhruba srovnatelné částky.

Doporučení směřuje také na strategický nákup projektového oddělení, kde byl shledán velký potenciál pro zlepšení. Byla provedena analýza současného stavu poskytovaných splatností a skont ze strany dodavatelů. Odklad splatnosti dodavatelských faktur činí v současné době 14, 30, 45, 60 nebo 90 dní. Skonto nabízí pouze ty i ze zhruba padesáti dodavatelů. Lze doporučit, aby strategický nákup vstoupil do jednání s jednotlivými významnými dodavateli a usiloval o prodloužení odkladu splatnosti. Dále by měl vyjednávat o zavedení skont, případně množstevních slev u co nejvíce po tu dodavatelů. Následující tabulka shrnuje souasný stav poskytovaných skont v rámci projektového oddělení.

Tab. 15: Dodavatelské skonto

Dodavatel	Nominální výše skonta	Lh t splatnosti ve dnech	Lh t pro poskytnutí skonta ve dnech	Reálná výše skonta p.a.
A	1 %	30	14	22,73 %
B	2 %	30	14	45,92 %
C	3 %	30	14	69,59 %
D	3 %	90	14	14,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ABC, s.r.o.

Podle vzorce (8) bylo zjištěno, že pokud by projektové oddělení nevyužilo skont poskytovaných dodavateli, muselo by zhodnotit zadržené prostředky na úrovni výše uvedených hodnot. Vzhledem k dosaženým výsledkům lze doporučit, aby oddělení flexibilně reagovalo na poskytovaná skonta a aktivně je využívalo. Takto poskytnutá sleva ze strany dodavatele má bezprostřední vliv na přímé náklady projektu. Pokud jsou dodavatelská skonta nasmlouvána již v první fázi projektu, jsou přímo zohledněna v kalkulaci. Nižší náklady materiálu tak umožní nabídnout zákazníkovi konkurenceschopnější nižší cenu, což zvyšuje šanci na úspěšné výběrové řízení ve prospěch společnosti. Pokud dojde ke sjednání skonta až v průměru projektu, projeví se tato úspora přímých obrátových nákladů v konečné fázi projektu, kdy dochází k jeho zhodnocení a komparaci plánovaných a skutečných hodnot.

5.3 Způsoby financování a cash management

Jak již bylo uvedeno, obsahem této práce jsou investiční projekty pro externího zákazníka. Vzhledem k rozsahu, dlouhodobosti a souběhu několika projektů najednou, jsou spolehlivé zdroje financování jednou z klíčových oblastí, které podmiňují samotnou realizaci projektu. Podstatná část financování realizační fáze projektu jde k tíži dodavatele. Z tohoto důvodu se realizátorem dlouhodobého rozsáhlého projektu může stát pouze kapitálově silná firma, která disponuje dostatečnými interními zdroji nebo má snadný přístup ke zdrojům externím.

5.3.1 Identifikační finanční zdroj

Existuje několik hledisek, podle nichž lze zdroje identifikovat. Fotr a Souček¹⁷² poukazují na místo získávání zdrojů a jejich vlastnictví. Z hlediska *místa získávání* se rozlišují interní a externí zdroje financování.

Pojmem **interních zdrojů** je vlastní podnikatelská činnost.¹⁷³ Financování interními zdroji se označuje jako samofinancování.¹⁷⁴ Hlavní výhodou samofinancování je skutečnost, že nevede k růstu zadlužení podniku.¹⁷⁵ Mezi interní zdroje financování patří¹⁷⁶:

- nerozdělený zisk,
- odpisy,
- přírůstky rezerv,
- odprodej nepotřebného nebo nevyužívaného dlouhodobého majetku,
- snížení oběžných aktiv (pohledávky, zásoby).

¹⁷² FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů : Jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 45-46. ISBN 978-80-247-3293-0.

¹⁷³ Tamtéž, s. 45.

¹⁷⁴ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 402. ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁷⁵ KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Benk, 2009, s. 195. ISBN 978-80-7380-174-8.

¹⁷⁶ FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů : Jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 45-46. ISBN 978-80-247-3293-0.

K **externím zdrojům** financování se řadí:

- vklady vlastníků ,
- dluhopisy (obligace),
- krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry,
- dodavatelské úvěry,
- účast jiných subjektů (např. společný podnik),
- rizikový kapitál, aj.

Podle *vlastnického vztahu* se zdroje (kapitál) dělí na vlastní a cizí. Vlastní kapitál je tvořen veškerými interními zdroji a na kterými externími zdroji financování. Zatímco vlastní kapitál je bezpečným zdrojem financování bez nutnosti splácení, cizí kapitál představuje rizikovější způsob financování, který vyžaduje zaplacení plus úhradu souvisejících nákladů (např. úrok).¹⁷⁷

Vlastní zdroje tvoří především základní kapitál, navýšení základního kapitálu (u akciových společností emise akcií) i jiné vklady do základního kapitálu, úasti, dotace, dary, nerozdělený zisk minulých let, odprodej majetku a odpisy.¹⁷⁸

Odpisy jsou projevem postupného opotřebení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které postupně přechází do nákladů. Jsou součástí provozních nákladů, čímž ovlivňují tvorbu ceny výkonu v rámci kalkulace nákladů a tím i výši dosaženého zisku. Hodnotu odpisů podnik inkasuje až ve svých tržbách, jsou součástí peněžních příjmů. Je pak pouze na rozhodnutí podniku, jakým způsobem je použije, zda ke splátce úvěru, reprodukci majetku nebo k financování provozních potřeb.¹⁷⁹

Nejvýznamnější formou financování z vlastních zdrojů je *nerozdělený zisk*, který je podniku k dispozici po rozdělení výsledku hospodaření běžného roku před zdaněním.¹⁸⁰

¹⁷⁷ FOTR, J. a I. SOUŠEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů : Jak plánovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 47. ISBN 978-80-247-3293-0.

¹⁷⁸ Tamtéž, s. 47.

¹⁷⁹ VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999, s. 203-204. ISBN 80-86119-21-1.

¹⁸⁰ MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 416.
pokračování na další straně

Výše přírůstku hospodářského výsledku, který lze použít k financování podnikových potřeb, závisí na výsledku hospodaření za dané období, sazba daně z příjmu právnických osob, na výši přidělení do rezervních a jiných fondů tvořených ze zisku, vyplácených tantiémách a dividendové politice společnosti. O rozdělení zisku rozhoduje valná hromada a po adí rozdělení zisku je zakotveno ve společenské smlouvě nebo stanovách. Prioritu mají statutární fondy. Následují dobrovolné fondy, úhrada ztráty z minulých let, nerozdělený zisk, podíly na zisku společnosti, odměny manažerům a tantiémy. Společníci mohou rozhodnout i o navýšení základního kapitálu nebo o reinvestování nerozděleného zisku do podnikání.¹⁸¹

Cizí zdroje představují prostředky, které si podnik zapůjčil a bude je muset splatit. Podle doby splatnosti lze cizí kapitál dělit na krátkodobý (závazky splatné do jednoho roku) a dlouhodobý. *Krátkodobý cizí kapitál* tvoří krátkodobé dodavatelské úvěry, krátkodobé bankovní úvěry, zálohy od odběratelů (odběratelský úvěr), půjčky, závazky vůči zaměstnancům (nevyplacené mzdy), nezaplacené daně atd. Mezi položky *dlouhodobého cizího kapitálu* patří dlouhodobé bankovní úvěry, půjčky k financování dlouhodobého majetku, emitované obligace, dlužní úpisy, závazky související s leasingem atd.¹⁸²

Nákladem na cizí kapitál je *úrok*. Obecně platí, že krátkodobý cizí kapitál je levnější než dlouhodobý a použití cizího kapitálu zvyšuje pomocí finanční páky rentabilitu vlastního kapitálu. Také působí daňový efekt (tzv. daňový štít), protože úroky jsou součástí nákladů, které snižují daňový základ. V podstatě pak podnik na úrocích nehradí například 7 % p. a., ale pouze $7 \times (1 - \text{sazba daně z příjmu})$. Naproti tomu souvisí s použitím cizího kapitálu významná negativa. Snižuje se finanční stabilita podniku, omezuje se tím jednacím schopnost vedení a v neposlední řadě je každý další dluh obtížnější získat a věřitelé za něj požadují vyšší cenu.¹⁸³

ISBN 978-80-86929-49-1.

¹⁸¹ NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINI. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 86. ISBN 978-80-247-3158-2.

¹⁸² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 53. ISBN 978-80-247-1992-4.

¹⁸³ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54-55. ISBN 978-80-247-1992-4.

5.3.2 Cash pooling jako nástroj řízení hotovosti

Cash management představuje podle Režákové¹⁸⁴ v nejširším pojetí „... *innosti a opatření, které vedou k zajištění schopnosti podniku hradit své závazky.*“ V případě podniku je chápán jako „... *řízení stavu hotovosti, optimalizace zstatků na účtech a optimalizace vztahů s bankami.*“ Do oblasti cash managementu patří především plánování cash flow, vyrovňování stavu hotovosti v rámci koncernu (metody cash pooling, netting), management kurzových rizik atd.

Cash pooling je jedním z nejvýznamnějších automatizovaných systémů řízení hotovosti. Ekonomicky spojené a především mezinárodní společnosti využívají cash pooling k soustředění peněžních prostředků na jednom centralizovaném účtu s možností erpání kontokorentu. Cash pooling nahrazuje decentralní řízení hotovosti a napomáhá k centralizaci, čímž přispívá ke snižování nákladů.¹⁸⁵

Ukazuje cash pooling dle Kislingerové¹⁸⁶:

- podle toho, zda dochází k *reálnému převodu* mezi účty – reálný a fiktivní,
- podle *lokace účastnických účtů* – tuzemský a přeshraniční (cross border),
- podle *manipulace*, v níž se prostředky převádí – jednomu novému a více novým.

Fiktivní cash pooling je realizován pouze za účelem úrokové kompenzace. Nedochozí k fyzickému převodu peněžních prostředků, banka pouze navzájem fiktivně vyrovnává kreditní a debetní zstatky účtů. Neexistuje hlavní (master) účet, pouze účet pro zúčtování. Banka vypořádá stejnou pozici debetních a kreditních zstatků na účtech v poolu a stejný úrok pak proporcionálně přerozdělí mezi účastníky poolu. Fiktivní cash pooling má své výhody i nevýhody. Mezi pozitiva patří především to, že nejsou realizovány žádné fyzické převody, nedochází k mezifirmním pohybům, což zjednodušuje evidenci pro daňové účely.

¹⁸⁴ REŽÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 133. ISBN 978-80-247-3441-5.

¹⁸⁵ Tamtéž, s. 140.

¹⁸⁶ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 559. ISBN 978-80-7400-194-9.

a snižuje náklady.¹⁸⁷ V n kterých zemích ale vyplývají v souvislosti s fiktivním poolingem ur itá právní, fiskální a regula ní omezení.¹⁸⁸

Reálný cash pooling p edstavuje situaci, kdy jsou z statky zú astn ých ú t denn p evád ny na jeden cílový master ú et, ímž dochází ke koncentraci hotovosti. Rež áková¹⁸⁹ dále uvádí len ní reálného cash poolingu dle výše kone ného z statku, který je po p evodu ponechán na ú t , na *zero balancing* (ZBA) nebo *target balancing* (TBA). Zero balancing spo ívá ve vyrovnaní ú astnických ú t na nulu. Target balancing znamená, že se ú ty spo le ností, které jsou do cash poolingu zapojeny, vyrovnávají na ur itou cílovou hodnotu. Dále se reálný cash pooling d lí na *dvousm rný* a *jednosm rný*. V rámci dvousm rného (reverzního) cash poolingu dochází za átkem p íštího dne ke zp tnému p evodu z statk , zatímco u jednosm rného jsou z statky následující den nulové.

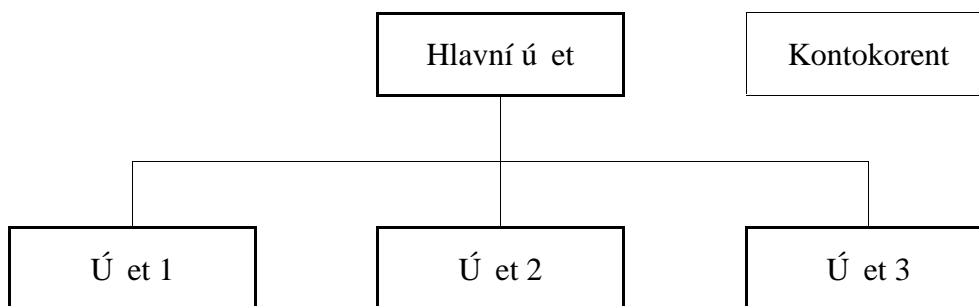
Obrázek . 14 zachycuje princip zero balance pooling. Všechny transakce na jednotlivých ú tech jsou automaticky dorovnávány. Debetní operace jsou financovány z hlavního ú tu a kreditní transakce jsou vyrovnány p evodem na hlavní ú et. Denn jsou z statky zú astn ých ú t vyrovnány na nulu. Všechny ú ty se musí nacházet v jedné zemi a musí být ve stejné m n . Hlavní ú et zachycuje celkový likvidní z statek zú astn ých ú t „...a je to jediný ú et v cash poolu, pro který je vypo ítáván z dosaženého zisku úrok. Jedním z d sledk systému zero-balancing-accounting je, že všechny b žné kontokorentní ú ty jsou shromaž ovány na hlavním ú tu.“¹⁹⁰

¹⁸⁷ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 560. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁸⁸ REZ ÁKOVÁ, M. a kol. *ízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 144. ISBN 978-80-247-3441-5.

¹⁸⁹ Tamtéž, s. 145.

¹⁹⁰ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 564. ISBN 978-80-7400-194-9.



Obr. 14: Zero balance pooling

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 562. ISBN 978-80-7400-194-9. Vlastní zpracování.

Kislingerová¹⁹¹ dále zmiňuje přeshraniční, tzv. *cross-border zero-balancing*. V tomto systému jsou zstatky účtů z různých zemí vyrovnávány na konci dne na nulu nebo na cílovou částku. Banka nabízí cross-border zero-balancing mezi eurovými účty nebo účty jiných měn. Debetní zstatky jsou kryty z hlavního účtu a kladné přebytky zúčastněných účtů jsou převáděny na hlavní účet. Redukce i zvyšování zstatků se provádí v různých intervalech (denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní). Pokud účet patří jedné právní jednotce, účtují se denní pohyby mezi hlavním účtem a účty zúčastněných společností jako vnitroskupinové vklady a výběry. Majitel hlavního účtu pak platí kreditní úrok za vklad a odvádí debetní úrok za výběry.¹⁹²

Rezáková¹⁹³ poukazuje na tyto výhody reálného cash pooling:

- zamezení paralelního souboje debetních a kreditních zstatků jednotlivých účtů,
- snížení zstatků hotovosti a jejich efektivní využití,
- centralizované procesy, kontrola zdrojů a komplexní pohled o stavu hotovosti ve společnosti,
- snížení potřeby externího úvěrování atd.

¹⁹¹ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 565-566. ISBN 978-80-7400-194-9.

¹⁹² Tamtéž, s. 566.

¹⁹³ REZÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 149. ISBN 978-80-247-3441-5.

K nevýhodám reálného cash poolingů pat í p edevším vysoké bankovní náklady a legislativní aspekty.

Jako další variantu cash poolingů uvádí Kislingerová¹⁹⁴ tzv. **netting**. Jedná se o formu vzájemného vyrovnávání závazk ů a pohledávek na netto bázi. P i *dvoustranném* nettingu dochází k párování plateb uvnit skupiny. *Mnohostranný* netting znamená, že je v tzv. zápo tovému centru pro každou p idruženou spole nost veden samostatný ú et a platby jsou provád ěny pouze do nebo ze zápo tového centra. Za výhody nettingu lze považovat p edevším snížení administrativní náro nosti a po tu transakcí uvnit skupiny, na druhé stran ě je nutno po ítat se zvýšenými náklady na zavedení systému, na software atd.

5.3.3 Zp ůsob financování a platební styk ve spole nosti ABC, s.r.o.

Politikou mate ské spole nosti firmy ABC, s.r.o. je samofinancování ze zisku, u bankovních institucí si nep j uje, hodnota bankovních úv r ů v rozvaze je nulová. Do této strategie nelze zasahovat a ínit doporu ění.

Významnou položku cizích zdroj ů ve spole nosti tvo í rezervy, o kterých bude pojednáno v následujícím oddíle. Jsou tvo eny na vrub náklad ů na ztrátové zakázky a na garance a významnou m rou ovliv ůjí ukazatele zadluženosti.

Z hlediska krátkodobých cizích zdroj ů spole nost využívá dodavatelské úv ry. Doba odkladu splatnosti p edstavuje lh tu, po kterou m ůže spole nost s prost edky disponovat. P íjaté zálohy od odb ratel ů jsou významným zdrojem financování projekt ů. V sou asné dob ě jsou požadovány p edevším u objemných zakázek. Lze doporu ěit, aby zákazníci více participovali na financování realiza ní fáze svých projekt ů. Krom zálohy je ešením také etapové rozložení realizace, které umožní fakturaci po ukon ění jednotlivých epat a ne až po realizaci celého projektu. U realizátora tak dojde k významnému zlepšení cash flow, které by jinak vykazovalo záporné hodnoty z d vodu nákupu p evážné ásti materiálu v prvotní fázi projektu.

¹⁹⁴ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 567-571. ISBN 978-80-7400-194-9.

K vyrovnaní stavu hotovosti v rámci koncernu je ve společnosti aktivně využíván jednosměrný zero balancing cash pooling. Stavby úct jsou bez regrese denně vyrovnány na nulu a převáděny na hlavní účet. S cash poolingem může být spojeno riziko nedostatku likvidity, ale i tuto skutečnost vzhledem k nastaveným procesům nelze nijak ovlivnit.

Nekoncernové faktury jsou hrazeny v rámci běžného platebního styku. U *koncernových faktur* probíhá tzv. *intercompany clearing*. Každá faktura v rámci koncernu je splatná k poslednímu dni daného měsíce. Nevýhodou tohoto způsobu úhrady je fakt, že faktury mohou být vystaveny bez předchozího odsouhlasení příjemce, a proto může dojít k situaci, že koncernový dodavatel vystaví fakturu krátce před koncem měsíce, a i když je faktura problematická, dojde k její úhradě a spor se řeší až následně. Jediným kritériem pro vyrovnaní faktury je totiž podmínka, aby se shodovala částka v objednávce s fakturovanou hodnotou. Pokud je tato podmínka splněna, dochází k automatickému spárování a úhradě. Východiskem by byla povinnost předchozího schválení faktury objednatelem.

5.4 Rezervy

Rezervy jsou vytvářeny na existující nepříznivé změny výsledku hospodaření, tj. na existující a k dnešnímu dni identifikovatelné ztráty budoucích peněžních toků. Rezervy jsou účtovány proti účtu zisků a ztrát, snižují zisk.¹⁹⁵

Dle zákona o rezervách č. 593/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, jsou považovány za uznatelné pouze bankovní rezervy, rezervy v pojištnictví, rezervy na opravy hmotného majetku, na přestavbní činnost a ostatní rezervy (rezervy na odbavení rybníka, na sanaci pozemků dotčených těžbou a na vypořádání dlužných škod) nebo rezervy, které jsou dle zvláštního zákona nákladem na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

Z výše uvedeného vývodu vyplývá, že rezervy na garance (příp. riziko), které jsou tvořeny po předání projektu (příp. již v průběhu realizace projektu), nejsou z hlediska dan

¹⁹⁵ JÍLEK, J. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 303. ISBN 90-7169-579-3.

z p íjm uznatelné. Projektové rezervy jsou tvořeny na vrub nákladů v útové skupině 55 a ve prospěch útové skupiny 45 - *Rezervy*. Jejich výše je stanovena na základě kalkulace, která odhaduje budoucí možné náklady související s povinností plnění v případě reklamační závady. Obvyklá délka záruční lhůty projektu činí 24 měsíců od předání díla do trvalého provozu, tudíž také rezerva na garance je tvořena na dobu dvou let. V případě záruční doby může dojít k částečnému erpání této rezervy v případě výskytu reklamací. Po uplynutí záruční doby dochází k rozpuštění nedoerpané části rezervy, případně k rozpuštění celé výše rezervy bez erpání. O zrušení rezervy se pak účtuje na vrub útové skupiny 45 – *Rezervy* a souvztažně ve prospěch příslušného útové skupiny 55.¹⁹⁶

Poněkud zavádějící je v souvislosti s projektovými rezervami vypovídací schopnost ukazatel celkového zadlužení, které zkoumají, do jaké míry je majetek financován z cizích zdrojů, a dávají do poměru cizí zdroje k celkovým pasivům. Rezervy se řadí do cizích zdrojů, avšak v případě projektu praxe ukazuje, že mnohdy k erpání rezervy vůbec nedojde (nebo je erpano pouze částečně) a po skončení garance lhůty je rezerva rozpuštěna bez erpání ve prospěch nákladů. Nejedná se jako například u rezerv na opravy hmotného majetku o jistý náklad následujících let. Vzhledem k této skutečnosti mohou být ukazatele zadluženosti ve své podstatě do jisté míry nepřesné.

5.4.1 Současný stav a návrh opatření ke zlepšení

Projektové oddělení vytváří dva druhy rezerv. Rezervy na riziko jsou tvořeny v případě výskytu rizika již v případě plnění díla. Může se jednat o nenadálou skutečnost, která může být pro projekt nebo o technický problém, který nebyl v původní kalkulaci uvažován. Výše rezervy je odvozena z posouzení a ohodnocení technického rizika. V této souvislosti se používá zpravidla odhadu projektového manažera vycházejícího z dlouholeté praxe. Když riziko, na něž byla rezerva vytvořena, pomine nebo dojde k úspěšnému předání projektu do trvalého provozu, dochází k rozpuštění neerpané částky. Po konečné fakturaci projektu zákazníkovi jsou tvořeny rezervy na garance. Dnem předání díla na základě předávacího protokolu začíná běžet záruční doba v délce 24 měsíců. Výše rezervy je

¹⁹⁶ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

stanovena na základ kalkulace. U menších projekt je ur ena procentem z hodnoty kontraktu, u objemnějších projekt kalkulací plánovaného objemu servisních zásah a reklamovaného materiálu. Jednou m sí n po celou dobu záru ní lh ty dochází k erpání rezervy, pokud došlo k reklamaci ze strany zákazníka. Po uplynutí garance je zbývající část rozpušt na bez erpání.

V následující tabulce je uveden p íklad evidence rezervy na garanci. V první fázi jsou naplánovány náklady a výsledná rezerva ve výši 68 000 K se zaú tuje na vrub ú tu 554 – *Tvorba ostatních rezerv* a ve prosp ch ú tu 459 – *Ostatní rezervy*. Nastane-li reklama ní událost, náklady s ní spojené jsou dle své povahy zaú továny na p íslušné nákladové ú ty. Na konci p íslušného m síce se částka erpání zaú tuje na vrub ú tu 459 a ve prosp ch ú tu 554. Stejným zápisem dochází také k rozpušt ní zbylé části ne erpané rezervy k poslednímu dni záru ní doby.

Tab. 16: Rezerva na garanci

REZERVA NA GARANCI					
íslo projektu:	S.12221				
Zákazník:	Škoda Auto a.s.				
Projekt:	Robotové centrum pro linku bo nic, hala B12				
Hodnota kontraktu:	2 200 000 K				
Zahájení projektu:	02. 09. 2011				
Kone ná fakturace:	20. 12. 2011				
Záru ní doba do:	20. 12. 2013				
Kalkulace rezervy:					
Text	Datum	Množství	MJ	Sazba	Celkem
Rezerva na materiál		2 %			44 000 K
Elektromontážní práce		16	hod	300 K	4 800 K
Programátorské práce		24	hod	800 K	19 200 K
Celkem k tvorb	31. 12. 2011				68 000 K
erpání rezervy:					
Chyb ící zna ení napájení	13. 01. 2012	2	hod	300 K	600 K
Úprava trajektorie robota	02. 02. 2012	8	hod	800 K	6 400 K
Porucha ramene robota - oprava	13. 10. 2013	1	ks	29 350 K	29 350 K
Celkem erpáno					36 350 K
K 20. 12. 2013 rozpušt no bez erpání					31 650 K

Zdroj: vlastní

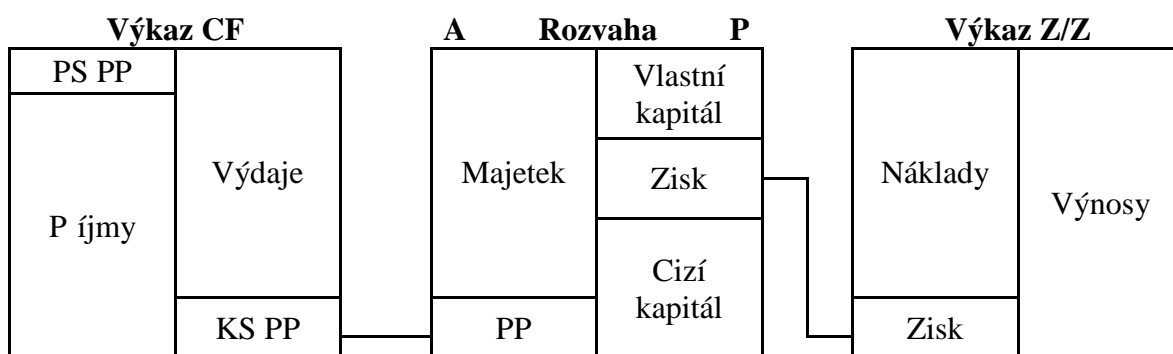
Při tvorbě rezerv na garance se vychází zpravidla ze zásady opatrnosti, aby budoucí možné povinnosti dodavatele vyplývající z poskytnuté záruky zákazníkovi, nezasáhly neekano do průběhu hospodaření. V současné době se tvoří rezervy pouze k nejvyšším projektům. Tím však vzniká riziko, že reklamní událost nastane u menšího projektu, ke kterému vzhledem k jeho objemu žádná rezerva vytvořena nebyla. Lze doporučit, aby byly rezervy tvořeny ke všem projektům, zato v nižší výši než doposud. Zároveň by se jejich výše měla v určitých časových intervalech (kvartální, pololetní) po celou dobu záruční lhůty přehodnocovat a upravovat dle aktuálního technického stavu projektu. Skutečný stav vytvořených rezerv v účetnictví projektového oddělení by pak nebyl po celou dobu záruční lhůty statický a reagoval by pružně na vnější podmínky, požadavky a technický stav projektu a byl by dynamickým prvkem projektového řízení.

Dalším doporučením je snaha o překlenutí časového nesouladu mezi záruční lhůtou, kterou realizátor projektu poskytuje zákazníkovi a lhůtou, kterou na jednotlivé komponenty poskytují realizátorovi projektu jeho dodavatelé. Nákupem dílu za jiná běžet záruční doba dodavatele. K převzetí díla koncovým zákazníkem však dochází o několik měsíců později. U technologických celků tvořících bázi projektu, motor, rozváděč, frekvenční měnič, informační techniky a dalších finančně nákladných součástí je proto výhodné s dodavatelem za úplaty smluvně sjednat rozšířenou záruku v délce 30 nebo 36 měsíců. To se sice prvotně projeví ve zvýšení pořizovací ceny o určité malé procento, ale v případě poruchy během záruční doby pak nehrozí riziko, že bude muset realizátor projektu v lepším případě zaplatit nákladný servis za řízení, v horším případě zakoupit zcela nové za řízení na vlastní náklady. Pokud se bude záruka dodavatele komponent kryt se zárukou pro koncového zákazníka, pak není nutné tvořit rezervu na materiálovou část projektu, ale pouze na výkony elektromontéra, programátora a projektanta.

Rezervy přímo ovlivní výsledek hospodaření v okamžiku tvorby a rozpuštění. Zároveň se výše vytvořených rezerv promítá do ukazatele celkového zadlužení, nebo rezervy jsou součástí cizích zdrojů. Proto je jejich objektivně posouzená výše důležitým faktorem hodnocení společnosti navenek.

5.5 Cash flow

Výkaz cash flow sleduje pohyb peněžních prostředků za určité období. Mnohamilionové zisky ještě neznamenají, že je podnik schopen dostát svým splatným závazkům a má dostatek finančních prostředků. Aby mohla společnost hradit své pravidelné náklady (mzdy, energie, nájemné, splátky úvěru apod.), musí mít dostatečné peněžní příjmy. Zatímco hospodářský výsledek je tvořen rozdílem mezi výnosy a náklady, které jsou zachyceny ve výkazu zisků a ztrát, peněžní tok představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji. Z výše uvedeného vyplývá, že zisk a peněžní toky nejsou totéž.¹⁹⁷ Vzájemný vztah jednotlivých účetních výkazů zachycuje obrázek 15.



Obr. 15: Vztah rozvahy, výkazu Z/Z a p ehledu cash flow

Zdroj: FREIBERG, F. *Cash flow: řízení likvidity podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994, s. 38. ISBN 80-85603-52-7. Vlastní zpracování.

Z obrázku 15 je patrné, že každý náklad představuje snížení vlastního kapitálu, každý výnos naopak jeho zvýšení. V rámci pohledu cash flow jsou kladnou tokovou veličinou příjmy peněžních prostředků a zápornou tokovou veličinou tvoří výdaje peněžních prostředků. Jejich rozdílem je tok hotovosti, který je totožný s diferencí mezi konečným stavem peněžních prostředků (KS PP) a stavem poátečním (PS PP), který se nachází v bilanci.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Ž R KOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 100-101. ISBN 978-80-247-1844-6.

¹⁹⁸ SEDLÁ EK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 51-52. ISBN 80-7226-562-8.

5.5.1 Metody zjišťování cash flow

Podstatou sledování toku hotovosti je změna stavu peněžních prostředků. V zásadě existují dva způsoby výpočtu cash flow – metoda přímá a nepřímá.¹⁹⁹

Přímá metoda se dále dělí na tzv.istou přímou metodu a nepravou přímou metodu.²⁰⁰ Vzhledem k tomu, že v účetnictví nejsou explicitně zavedeny úty přímé a výdaj, je jejich zjišťování pro účely cash flow do jisté míry problematické. Istá přímá metoda spoívá ve sledování skutečných přímých a výdajů, pohled cash flow se sestavuje mimoúčetně a zprůměrně se analyzují pohyby na bankovních účtech a v pokladně. Nepravá přímá metoda spoívá v transformaci výnosových nákladových dat na přímých a výdajových. Výnosy a náklady se upravují o změny aktiv a pasiv na přímých a výdajích, jsou prováděny například korekce o změnu stavu pohledávek, přijatých záloh, dodavatelů apod. Vyazují se transakce, které ovlivní zisk, ale nejsou peněžním tokem a zahrnou se transakce, které jsou peněžním tokem, ale nemají vliv na hospodářský výsledek.²⁰¹

$$\begin{aligned} & \text{Náklady / Výnosy} \\ + / - & \text{Změna stavu rozvahových položek} \\ = & \text{Výdaje / Přímé}^{202} \end{aligned}$$

Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku zjištěného v účetnictví, který je upravován na tok peněz, přičemž platí následující pravidla pro odečítání a přičítání jednotlivých položek od / k hospodářskému výsledku²⁰³:

- (+) náklad snižující hospodářský výsledek, jenž ale není výdajem (odpisy, tvořené rezervy, výdaje předchozích období, ...)

¹⁹⁹ PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2009, s. 21. ISBN 978-80-86131-85-6.

²⁰⁰ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 47. ISBN 80-247-1195-8.

²⁰¹ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 54-55. ISBN 80-7226-562-8.

²⁰² LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 47. ISBN 978-80-251-1492-6.

²⁰³ PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2009, s. 22. ISBN 978-80-86131-85-6.

- (–) výdaj, jenž není nákladem, který by ovlivnil hospodářský výsledek (splátka úvěru, nákup materiálu, náklady předešlých období, ...)
- (–) výnos zvyšující hospodářský výsledek, jenž ale není příjmem (vznik pohledávky, příjmy předešlých období, ...)
- (+) příjem, jenž není výnosem, který by ovlivnil hospodářský výsledek (přijatá půjčka, výnosy předešlého období, ...)

Vzhledem k tomu, že je nepřítomná metoda jednodušší a není příliš náročná na vstupní data, byla v roce 1993 zvolena jako závazná pro subjekty, které mají povinnost předkládat účetní výkazy v plném rozsahu. Ve výkazu je přehledným způsobem zobrazen rozdíl mezi ziskem a cash flow.²⁰⁴

5.5.2 Struktura výkazu cash flow

Ukázka výkazu cash flow koresponduje s podnikovými aktivitami, které se dělí na provozní, investiční a finanční činnost. Provozní činnost představuje stěžejní zdroj vnitřního financování a ukazuje, do jaké míry je podnik schopen vytvářet peněžní toky z obchodních transakcí. Mezi položky ovlivňující cash flow z provozní činnosti se řadí především: platby od odběratelů za výrobky, zboží a služby, platby dodavatelům za materiál, zboží, služby, platby za energie, nájemné, platby zaměstnancům včetně placeného pojištění, splatné daně atd. Cash flow z investiční činnosti vypovídá o tom, kolik peněz vynakládá podnik na dlouhodobá aktiva, která jsou zdrojem budoucích zisků, a tedy udává, jak podnik rozšiřuje a zužuje své provozní kapacity. Mezi investiční a finanční činností existuje souvislost. Do cash flow z finanční činnosti se řadí položky mající za následek změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu²⁰⁵, tedy například příjmy z emise cenných papírů, příjmy z finančních darů, přijatých úvěrů, půjček atd. Výkaz cash flow se

²⁰⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 57. ISBN 80-7226-562-8.

²⁰⁵ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 62. ISBN 978-80-251-1492-6.

sestavuje ve vertikální nebo horizontální podobě v závislosti na účelu, požadovaném rozsahu a metod výpočtu.²⁰⁶

5.5.3 Projektová specifika v oblasti cash flow a doporučení ke zlepšení

U rozsáhlých investičních projektů pro externího zákazníka je cash flow podstatným způsobem ovlivněno několika klíčovými položkami účtenictví.

Přijaté zálohy od odběratele jsou nutností u objemných projektů. Jejich inkasem dojde k prudkému zlepšení projektového cash flow, ze kterého se postupně oderpávají prostředky při poizování materiálu. Lze doporučit, aby se záloha sjednávala u převážné většiny projektů a zákazník tak již od začátku realizace projektu participoval na jeho financování. Jako protihodnotu lze zákazníkovi nabídnout bankovní záruku, která mu zajišťuje navrácení prostředků v případě, že by realizátor projektu nedostal svým závazkům, které vyplývají ze smlouvy. Poplatky za bankovní záruku se pohybují zhruba na úrovni 0,5 % p. a. z částky záruky v závislosti na riziku. Oproti přibližně 3 % p. a. za bankovní úvěr na financování projektu je bankovní záruka výhodnějším řešením.

Zásoby tvoří jednu z pozic, které mají zásadní vliv na cash flow. Z pohledu účtenictví se zásoby řadí do oběžných aktiv. Jsou méně likvidní částí oběžného majetku, váží finanční prostředky a jejich procentuální zastoupení v rozvaze se liší podle typu podnikatelské činnosti.²⁰⁷ Strouhal²⁰⁸ dělí zásoby na dvě základní skupiny:

- *nakupované zásoby* – materiál, zboží, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny,
- *zásoby vlastní výroby* – nedokončená výroba, polotovary, výrobky a zvířata.

Při realizaci projektů hrají dominantní roli především **zásoby nedokončené výroby**, v menší míře pak materiál na sklad. Materiálem se rozumí suroviny, pomocné látky, náhradní díly, atd. Je pro ně typické, že tvoří vstup do výrobního procesu. Zásoby

²⁰⁶ SEDLÁČEK, J. *Cash Flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 54-56. ISBN 80-7226-875-9.

²⁰⁷ REZÁČKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 105. ISBN 978-80-247-3441-5.

²⁰⁸ STROUHAL, J., et al. *Účtenictví 2011: Velká kniha pro účetní*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 227. ISBN 978-80-251-3389-7.

rozpracované (nedokončené) výroby představují materiál, který prošel určitými výrobními operacemi a dojde ještě k dalšímu zpracování.²⁰⁹

Nedokončená výroba se v projektovém účetnictví automaticky generuje při každém zaúčtování nákupu materiálu na vrub projektových nákladů. Materiál je dodáván přímo na stavbu, kde je nainstalován a stává se součástí technologického celku. V souvislosti s přírůstkem nedokončené výroby lze doporučit následné nasazení nákupů do projektu. Nedoporučuje se nakoupit veškerý materiál na začátku projektu (jako je tomu doposud), pokud dojde k jeho zabudování až později. Aby realizátor projektu nepřicházel o cenová zvýhodnění plynoucí z poskytnuté množstevní slevy dodavatele, lze s dodavatelem uzavřít kontrakt na celý objem materiálu, ale zároveň smluvně sjednat dílčí termíny, k nimž bude materiál dodavatelem expedován na stavbu. Tím budou náklady na financování zásob přeneseny na dodavatele a nebudou zbytečně vázaty projektové prostředky.

Pohledávky mají z hlediska cash flow stejný negativní charakter jako nedokončená výroba. Teprve po jejich uhrazení dojde ke zlepšení toku hotovosti. U déletrvajících projektů se doporučuje etapově rozdělit projekt a sjednat dílčí milníky, k nimž bude předána vždy část díla. Tím dojde k přiblížení inkasu prostředků a redukci nedokončené výroby. Pokud zákazník na konci projektu požaduje zádržné na dobu trvání záruční lhůty, lze doporučit opatřit bankovní záruku.

Také **závazky** mají rozhodující vliv na peněžní toky, přičemž doba odkladu splatnosti hraje zásadní roli. Čím je delší, tím pozitivněji se projevuje ve výkazu cash flow, naopak pokud dodavatel požaduje úhradu zálohy (314 – *Poskytnuté provozní zálohy*), pak se cash flow zhoršuje. Poskytnutá provozní záloha se po zaplacení stává pohledávkou.

Zálohy, zásoby, pohledávky a závazky jsou typickými položkami, které v projektech ovlivňují cash flow. Jejich následné plánování v kalkulační fázi se pak projeví v průběhu celého životního cyklu projektu pozitivním dopadem do výsledku hospodaření projektového oddělení.

²⁰⁹ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 507. ISBN 978-80-7400-194-9.

Závěr

Tato práce pojednává o realizaci investičních projektů pro externí zákazníky. Jejím cílem bylo zachytit vybraná témata z oblasti finančního a ekonomického řízení projektů, zanalyzovat současný stav ve sledované společnosti, zaměřit se na slabá místa a navrhnout možná opatření ke zlepšení.

Základním prvkem projektového managementu je projekt. Každý projekt má své charakteristické rysy, které ho odlišují od pravidelně se opakujících činností. Má svůj začátek a konec, je jedinečný a jeho cíl lze spatřovat jako trojrozměrný. Kvalitativní stránka provedení, čas a náklady na sebe působí a jsou ve vzájemné interakci. Každý projekt má svůj životní cyklus, přičemž délka a průběh jednotlivých fází se liší v závislosti na typu a velikosti projektu.

Z hlediska finančního řízení projekt je v rámci fáze plánování stěžejním pilířem sestavení kvalitního finančního plánu. Kalkulace musí obsahovat podrobný rozpad plánovaných nákladů, které jsou základem pro vytvoření externí zákaznické ceny. Dostatečně kalkulací není usnadněn následný projektový controlling, který umožní čas odhalit případné nedostatky, reflektovat aktuální technický stav projektu a zjednat nápravná opatření. Reakcí na zjištěné nedostatky ve společnosti ABC, s.r.o. bylo doporučení, aby kalkulační náklady zohledňovaly také existenci rizik, kolísající devizový kurz v případě cizomnových nabídek a působení faktorů času, v jehož důsledku nelze počítat s nominální hodnotou peněz. Vzhledem k tomu, že ve fázi plánování hraje klíčovou úlohu také strategický nákup, bylo společnosti doporučeno, aby kladla důraz na vyjednávání co nejoptimálnějších podmínek s dodavateli již ve fázi plánování. Integrální součástí projektového managementu musí být soustavné sledování nákladů a zjišťování nesrovnalostí oproti plánu, proto by se společnost měla zaměřit na aktivní provádění projektového controllingu, nebo včasné detekce odchylek šetřit náklady a umožnit okamžitou aplikaci nápravných opatření.

Nedílnou součástí konečné fáze projektu by měla být zpětná vazba ze strany zákazníka, která by poukazovala na slabé stránky a iniciovala v delším časovém horizontu procesní zlepšení. V této souvislosti bylo společnosti doporučeno vytvoření formuláře, v němž by se

zákazník mohl vyjádřit ke kvalitě provedení, dodržení termínů, flexibilitě a dalším kritériím daného projektu. Podněty ze strany zákazníka by měla společnost využít ke zkvalitnění svých činností v rámci následujících projektů.

Každý projekt je během svého životního cyklu konfrontován s řadou rizik. Jejich eliminace na nulovou úroveň není možná. Existuje ale řada instrumentů, pomocí nichž se lze proti rizikům chránit. Rizika lze sdílet s obchodními partnery, diverzifikovat je, převést je nebo se proti nim pojistit. Ochrana proti rizikům by měla být pouze tak nákladná, aby nepřevyšovala výši případného dopadu. Vzhledem k tomu, že právní rizika představují bezprostřední hrozbu v případě odchylky od časového harmonogramu, požadavek na technické provedení projektu i při vzniku škody, bylo společností doporučeno, aby jim preventivně předcházela aplikací vhodných smluvních ustanovení. Jako klíčová hlediska lze spatřovat především přesné definování okamžiku přechodu nebezpečí za škody, limitaci náhrady škody i maximální výši penalizace.

Vzhledem k souasně silné volatilitě devizového kurzu je velká pozornost věnována také novým rizikům a ochraně proti nim. Pododdíl v novaný této problematice nabízí pohled možných zajišťovacích instrumentů. Praktický příklad porovnávající různé varianty zajištění pomocí nového forwardu demonstruje finanční dopady nového jištění na hospodářský výsledek projektu. Právě v této oblasti lze spatřovat velký potenciál pro zlepšení. Vzhledem k rozsahu tohoto tématu mohly být nastíněny pouze základní aspekty a principy nového jištění. Lze doporučit, aby této oblasti společnost věnovala zvýšenou pozornost a zanalyzovala veškeré možnosti a varianty scénářů, především v oblasti nových forwardů a opcí.

Další část práce se věnuje vybraným položkám finančního výkaznictví a pohledu cash flow. Významnými položkami pro oblast projektů jsou především pohledávky, závazky a zásoby nedokončené výroby, které značně ovlivňují financování projektu. Společností bylo doporučeno, aby volbou vhodných fakturačních a platebních podmínek vůči zákazníkovi a prostřednictvím etapového rozložení díla v důsledku zvýšené participace odběratele na financování realizační fáze projektu optimalizovala cash flow. Kombinací s prodlouženou splatností dodavatelských faktur, využíváním skont a efektivním řízením

pohledávek se zaměřením na eliminaci pohledávek po splatnosti dojde ve společnosti ke snížení požadavků na dlouhodobé financování.

V souvislosti s poskytováním zárukních lhůt jsou na vrub nákladů vytvářeny rezervy na garance. Rigidita statickému pojetí této položky umožňuje společnost předcházet případným sledováním a přehodnocováním výše rezerv v úměrnosti v závislosti na aktuálním technickém stavu realizovaného díla a zbývajícím délkou zárukních lhůt.

Cíl této diplomové práce byl splněn. Jejím přínosem pro společnost ABC, s.r.o. je detekce slabých míst v rámci životního cyklu projektu a jasná definice návrhových opatření ke zlepšení aktuálního stavu. Na které návrhy, které byly v této práci uvedeny, mají přímý a okamžitý vliv na výsledek, jiné se projeví v delším časovém horizontu v důsledku procesní optimalizace. Kontrolním mechanismem aplikace návrhů mohou být jak jednotliví členové projektového týmu, tak periodicky prováděný interní procesní audit.

Projekty jsou specifickou oblastí podnikatelské činnosti a stále ast ji jsou využívány pro realizaci nejrozličnějších interních a externích aktivit. Jejich úspěšné technické a ekonomické vedení je nutnou podmínkou pro další profitabilní existenci společnosti, která se jejich realizací zabývá.

Seznam použité literatury

Soupis bibliografických citací

BARKER, S. a R. COLE. *Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři v dí, íkají a d lají*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. 7., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2006. ISBN-13:978-3-89578-9. ISBN-10:3-89578-274-2.

ECHOVÁ, A. *Manažerské ú etnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1124-5.

esko. Zákon . 563 ze dne 12. prosince 1991 o ú etnictví. In: *Sbírka zákon eské a Slovenské Federativní republiky*. 1991, ástka 107, s. 2802-2810. ISSN 1210-0005. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb107-91.pdf>

esko. Zákon . 410 ze dne 9. prosince 2010, kterým se m ní zákon . 563/1991 Sb., o ú etnictví, ve zn ní pozd jších p edpis . In: *Sbírka zákon eské republiky*. 2010, ástka 145, s. 5435-5440. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2010&typeLaw=zakon&what=Rok>

esko. Zákon . 593 eské národní rady ze dne 20. listopadu 1992 o rezervách pro zjišt ní základu dan z p íjm . In: *Sbírka zákon eské a Slovenské Federativní republiky*. 1992, ástka 119, s. 3565-3567. ISSN 1210-0005. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1992/sb119-92.pdf>

ERMÁK, M. *ízení informa ních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-731-1.

ERNOHORSKÝ J. a P. TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

NB. *Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR* [online]. Praha: eská národní banka, c2012 [vid. 2012-04-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp

NB. *Kurzy devizového trhu* [online]. Praha: eská národní banka, c2012 [vid. 2012-04-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane_form.js
p

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DOLANSKÝ, V., V. M. KOTA a V. N. MEC. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J., P. MÁČAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁK, D. *Řízení projekt : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.

DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IAS/IFRS*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1085-0.

EBF. *Euribor – EBF* [online]. Brussels (Belgium): European Banking Federation, c2012 [vid. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.euribor-ebf.eu/euribor-org/euribor-rates.html>

FILÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a.s. 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

FOTR, J. a I. SOUŠEK. *Investiční rozhodování a řízení projekt : Jak plánovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FREIBERG, F. *Cash flow: řízení likvidity podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. ISBN 80-85603-52-7.

HARTMAN, O. a L. TUREK. CZECHWEALTH. *Manuál forexového obchodníka*. [Praha], 2009.

HRDÝ, M. a J. STROUHAL. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-580-9.

HUNTOVÁ, M. *Manažerské účetnictví: základy*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1999. ISBN 80-85922-68-1.

INTERNÍ SMĚRNICE A MATERIÁLY, VÝROBNÍ ZPRÁVY společnosti ABC, s.r.o.

JÁROVÁ, H. a M. PRSKAVCOVÁ. *Finanční řízení podniku: sbírka příkladů*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-7372-424-5.

JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty*. 1. dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0342-4.

JÍLEK, J. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1099-4.

JÍLEK, J. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 90-7169-579-3.

KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Benk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v praxi myšlených podniků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 18. vyd. Praha: Bova Polygon, 2008. ISBN 978-80-7273-152-7.

LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

LANDOROVÁ, A., et al. *Cenné papíry a finanční trhy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7083-920-1.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

MYSLIVCOVÁ, S. Přednáška. *Projektový management*. In: Technická univerzita v Liberci, 8. 4. 2011.

Národní výbor Mezinárodní obchodní komory v ČR. *INCOTERMS® 2010*. ICC Publication No. 715E. ISBN: 978-92-842-0080-1.

Němec, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

Nývltová, R. a P. Marini. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

Petřík, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide*. 3rd ed. Pennsylvania (USA): Project Management Institute, Inc., 2004. ISBN 1-930699-45-X.

REZÁČKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. dotisk druhý. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.

SEDLÁČEK, J. *Cash Flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1195-8.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

STROUHAL, J. *Deriváty v účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0754-X.

STROUHAL, J., et al. *Účetnictví 2011: Velká kniha příkladů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3389-7.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.

VAIGERT D., T. PHILIPPI, P. RIŠKO a H. NAVRÁTILOVÁ. *Pohledávky – Právní postavení v účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0881-3.

VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VOZÁČKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5.

Výroční zpráva 31. 12. 2009 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. [online].
Nošovice: Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., 2010 [vid. 2012-03-31].
Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a800009695&klic=Bh8z1KfiXkY4SAgdPDWSMQ%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a800009695&klic=Bh8z1KfiXkY4SAgdPDWSMQ%3d%3d)

Výroční zpráva 31. 12. 2010 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. [online].
Nošovice: Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., 2011 [vid. 2012-03-31].
Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a800009695&klic=Bh8z1KfiXkY4SAgdPDWSMQ%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a800009695&klic=Bh8z1KfiXkY4SAgdPDWSMQ%3d%3d)

Výroční zpráva 2009 ŠKODA AUTO [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., c2010
[vid. 2012-03-31]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a19710&klic=hCwF22WYhxdFpIuoW9giZQ%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a19710&klic=hCwF22WYhxdFpIuoW9giZQ%3d%3d)

Výroční zpráva 2010 ŠKODA AUTO a.s. [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.,
c2011 [vid. 2012-03-31]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a19710&klic=hCwF22WYhxdFpIuoW9giZQ%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a19710&klic=hCwF22WYhxdFpIuoW9giZQ%3d%3d)

Výroční zpráva 31. prosince 2009 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
[online]. Kolín: Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., 2010
[vid. 2012-03-31]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a496309&klic=jha%2bQLC8kaMijrYaJS4EGA%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a496309&klic=jha%2bQLC8kaMijrYaJS4EGA%3d%3d)

Výroční zpráva 31. prosince 2010 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
[online]. Kolín: Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., 2011
[vid. 2012-03-31]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-
sl?subjektId=isor%3a496309&klic=jha%2bQLC8kaMijrYaJS4EGA%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a496309&klic=jha%2bQLC8kaMijrYaJS4EGA%3d%3d)

Ž RKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,
2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Ostatní bibliografické odkazy

ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů [online]. Praha: Ministerstvo
financí České republiky, c2012 [vid. 2012-04-28]. Dostupné z:
<http://www.info.mfcr.cz/ares/>

Česko. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České
a Slovenské Federativní republiky*. 1991, částka 98, s. 2474-2565. ISSN 1210-0005.
Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb098-91.pdf>

KRÁL, B. a kol. *Manažerské ú etnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.